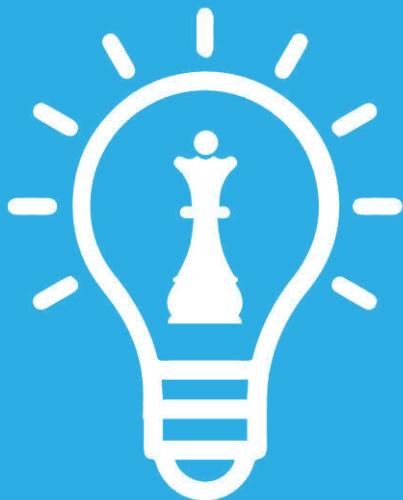


Muamer  
Bezdrob



# INOVACIJE U MENADŽMENTU

*Unapređenjem menadžment modela do dugoročnih poslovnih performansi*





Muamer Bezdrob

# INOVACIJE U MENADŽMENTU

*Unapređenjem menadžment modela do  
dugoročnih poslovnih performansi*

Sarajevo, 2022.

INOVACIJE U MENADŽMENTU

*Unapređenjem menadžment modela da dugoročnih poslovnih performansi*

Autor:

Muamer Bezdrob

Recenzenti:

red. prof. dr Aziz Šunje, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

red. prof. dr Nenad Brkić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

Izdavač:

Internacionalni Burč univerzitet - International Burch University, Sarajevo

Grafička priprema:

Muamer Bezdrob

Copyright © 2022. Muamer Bezdrob:

Reprodukacija ove knjige u obrazovne ili druge nekomercijalne svrhe je dozvoljena bez prethodnog odobrenja vlasnika autorskih prava. Zabranjena je reprodukcija ove knjige, u cijelosti ili djelimično, radi preprodaje ili u druge komercijalne svrhe bez prethodnog pismenog odobrenja nosioca autorskih prava.

Godina izdanja:

2022.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzetska biblioteka  
Bosna i Hercegovina, Sarajevo

001.895:005

BEZDROB, Muamer

Inovacije u menadžmentu : unapređenjem menadžment modela do dugoročnih poslovnih performansi / Muamer Bezdrob - Sarajevo : Internacionlani Burč univerzitet, 2022. XVI, 276 str. : graf. prikazi ; 25 cm

Bibliografija: 249-266

ISBN 978-9958-834-73-8

COBISS.BH-ID 50518790

*Sandri*  
s packama...

# Sadržaj

<b>Predgovor.....</b>	<b>ix</b>
Struktura i sadržaj.....	xii
Jezik i stil.....	xiv
Bilješke.....	xvi
<b>Inovacije.....</b>	<b>1</b>
Fenomen i definicija inovacija .....	1
Definicija koncepta inovacija .....	4
Nastanak i razvoj koncepta inovacija .....	7
Razvoj koncepta inovacija kroz historiju.....	8
Inovacije u savremenoj historiji .....	13
Klasifikacija inovacija .....	17
Teknološke i neteknološke inovacije.....	17
Dihotomne klasifikacije inovacija.....	22
Važni koncepti vezani za inovacije .....	27
Inovacije i novitet.....	27
Inovacije i kreativnost.....	30
Inovacije i promjene.....	31
Inovacije i tehnologija.....	32
Bilješke.....	34
<b>Inovativne organizacije.....</b>	<b>39</b>
Karakteristike inovativnih organizacija .....	40
Unutar-organizacijsko preduzetništvo .....	41
Učenje i rast .....	46
Kolaboracija s vanjskim entitetima .....	48
Uticajni faktori na organizacijske inovacije .....	52
Vanjski uticajni faktori na organizacijske inovacije .....	52
Unutrašnji uticajni faktori na organizacijske inovacije.....	55
Kontekst kao skup uticajnih faktora na organizacijske inovacije.....	60
Proces organizacijskih inovacija .....	64
Opšti prikaz inovacijskog procesa.....	65
Modeli inovacijskog procesa.....	68
Razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija.....	76
Ishodi organizacijskih inovacija .....	78
Opstanak ili podmladivanje organizacije.....	79
Stvaranje konkurentske prednosti.....	82
Unapređenje organizacijskih performansi .....	83
Bilješke.....	86

<b>Inovacije u menadžmentu.....</b>	<b>93</b>
Inovacije u menadžmentu – pojmovno određenje .....	94
Definicija inovacija u menadžmentu .....	94
Historijski razvoj koncepta inovacija u menadžmentu .....	100
Tipovi inovacija u menadžmentu .....	105
Završne napomene .....	108
Inovacije u menadžmentu – uticajni faktori .....	112
Kontekstualni faktori.....	112
Organizacijski faktori.....	115
Menadžerski faktori .....	118
Inovacije u menadžmentu – proces .....	121
Uvodjenje inovacija u menadžmentu – rani radovi .....	121
Proces stvaranja inovacija u menadžmentu .....	127
Popoštenje modela – prilagođavanje i usvajanje inovacija u menadžmentu .....	134
Inovacije u menadžmentu – ishodi .....	138
Model uticaja inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse .....	139
Organizacijske performanse – koncept i mjerjenje.....	140
Performansni ishodi inovacija u menadžmentu .....	143
Bilješke .....	147
<b>Pregled značajnijih inovacija u menadžmentu.....</b>	<b>159</b>
Historijski razvoj misli o menadžmentu.....	160
Menadžment u predindustrijskom dobu .....	161
Menadžment u industrijskom dobu .....	164
Važnije inovacije u menadžmentu u modernom dobu.....	174
Identifikacija inovacija u menadžmentu.....	175
Prikaz odabranih inovacija u menadžmentu .....	178
Bilješke .....	214
<b>Perspektive za inovacije u menadžmentu.....</b>	<b>219</b>
Perspektive u akademskim istraživanjima.....	223
Istraživačke perspektive – uticajni faktori.....	224
Istraživačke perspektive – proces inoviranja .....	225
Istraživačke perspektive – ishodi .....	226
Perspektive u menadžerskim praksama .....	228
Menadžerski odgovori na VUCA okruženje .....	229
Agilni menadžment .....	233
Bilješke .....	245
<b>Literatura .....</b>	<b>249</b>
<b>Indeks imena.....</b>	<b>267</b>
<b>Indeks pojmovea.....</b>	<b>271</b>



*We owe EVERYTHING to innovation.*

– Gary Hamel

*Management innovation is going to be the most enduring source of competitive advantage. There will be lots of rewards for firms in the vanguard.*

– Gary Hamel



# Predgovor

Menadžment. Proces kroz koji se, uz korištenje pogodnog skupa metoda i alata, raspoloživim resursima proizvode željeni i korisni ishodi (efektivnost) na najbolji mogući način (efikasnost). U skladu sa navedenom definicijom, može se slobodno reći da je prakticiranje menadžmenta drevna ljudska djelatnost. Menadžment kao poslovna aktivnost kakvog ga danas poznajemo, međutim, pojavio se relativno skoro, odnosno krajem 18. i početkom 19. vijeka, zajedno sa pojmom važnih naučnih i tehnoloških otkrića i dolaskom industrijskih revolucija. Od tada, važnost menadžmenta (i menadžera) postaje sve veća, bez obzira na povremene zastoje u razvoju i krize u prakticiranju. Na žalost, u tom istom periodu pojavili su se određeni stereotipi ili, čak, zablude o prirodi menadžmenta, koji su pronašli čvrsto uporište u širokom krugu opšte populacije, stvarajući vrlo negativne predrasude o menadžmentu i menadžerima. Navedene predrasude predstavljaju menadžment kao visoko birokratizirani i politizirani proces koji uništava kreativnost i slobodu djelovanja ljudi i organizacija, a menadžere kao podmukle cinike, kojima je jedini cilj da zagorčavaju živote svojim saradnicima. Osim što se radi o krajnje pojednostavljenom prikazu jedne ljudske djelatnosti, ove zablude umanjuju važnost i značaj menadžmenta u modernom društvu, što često ima izrazito negativne posljedice po uspješnost, pa čak i egzistenciju (poslovnih) organizacija.

Prva predrasuda o menadžmentu, koja je ušla u modu krajem 20. vijeka, jeste da za uspješno djelovanje organizacije trebaju lideri, a ne menadžere.<sup>1</sup> Prvi rade prave stvari (efektnost), a drugi rade stvari na pravi način (efikasnost). Ako se pogleda definicija menadžmenta sa početka teksta, jasno proizlazi da i jedna i druga aktivnost (ili skupovi aktivnosti) pripadaju domenu menadžmenta. Liderstvo je potrebna, bitna, a u nekim posebnim vremenima i situacijama, argumentovano, i najvažnija osobina menadžera, ali i dalje *samo* osobina. I to jedna od više potrebnih i bitnih osobina menadžera. Slobodno se može reći da u modernom poslovanju nije problem nedostatka dobrih ideja ili velikih planova, već je problem što se te ideje i planovi ne realizuju na pravi način. Da bi se veliki organizacijski ciljevi uspješno realizovali neophodno je posjedovati niz sposobnosti, a upravo je zadatak menadžmenta da blagovremeno i u potpunosti obezbijedi, te da na pravi način angažuje te sposobnosti u svrhu realizacije postavljenih ciljeva.

Da ne bi bilo zabune, treba podcrtati da je liderstvo bitan i neodvojivi dio menadžmenta, odnosno efektan i efikasan menadžer ne može ne biti lider. Odavno u poslovnom narativu postoji definicija menadžmenta kao funkcije obavljanja stvari (posla) kroz usmjeravanje drugih ljudi.<sup>2</sup> Otuda, prirodno se postavlja pitanje da li bi iko slijedio menadžera koji ne umije da vodi? Vrlo vjerovatno jako mali

broj ljudi. Isto tako, kako mali broj ljudi bi slijedio vođe koji se ne mogu nositi sa izazovima organizacijskog menadžmenta. Liderstvo i menadžment je moguće konceptualno razdvojiti i, na akademskom nivou, zasebno izučavati. U realnom organizacijskom životu, međutim, to su dvije neodvojive funkcije koje zajedno vode ka uspješnom ostvarenju svih organizacijskih ciljeva.

Nije slučajno da u realnom organizacijskom svijetu ne postoje sintagme kao što su top lider, marketing lider ili lider proizvodnje, baš kao ni odgovarajuće organizacijske funkcije. S druge strane, svima su dobro poznate funkcije top menadžera, marketing menadžera ili menadžera proizvodnje, da se pomenu samo neke. Menadžment je složena organizacijska nadfunkcija, koja u sebi sadrži liderstvo kao svoju važnu podfunkciju. Stoga, menadžmentu treba vratiti (ako je, uopšte, i oduzeta) njegovu „kraljevsку“ poziciju i važnost u okviru organizacije kao društvenog i poslovnog koncepta, ne umanjujući time ni najmanje važnost i neophodnost liderstva u modernom organizacijskom životu.

Druga predrasuda ili, prije, zabluda oko menadžmenta je vezana za njegovu prirodu, što prvenstveno dolazi iz akademskih krugova koji menadžment (pretjerano) apstrahuju i izvode iz njegovog praktičnog konteksta. Prema mišljenju kanadskog akademika Henrya Mintzberga (1939.–), jednog od rijetkih misililaca koji su se posvetili konkretnom proučavanju prirode menadžmenta, menadžment je prije svega praktična disciplina ljudskog djelovanja. Iako menadžment posjeduje elemente nauke (analiza i sistematski dokazi), umjetnosti (imaginacija i kreativno promišljanje), njegovo prvenstveno utemeljenje je u praksi, odnosno učenju iz iskustva i tekućeg rada. Stoga, Mintzberg smatra da je menadžment prije svega poziv i svaki pokušaj da se pretvori u nauku, pa čak i da se profesionalizira, zapravo, umanjuje važnost i valjanost tog poziva.<sup>3</sup>

U školama se izučava sistematski organizovano znanje o menadžmentu, što je, prema definiciji, nauka, pa se tako postavljeno nauka i praksa međusobno ne poništavaju, već nadopunjavaju. S druge strane, pretvaranje menadžmenta u nauku, koja se stvara i potvrđuje u laboratorijskim uslovima, ono je što bi štetilo razvoju i praksi menadžmenta. Nesumnjivo, da bi uspješno vodili svoje organizacije (ili pojedine sastavne dijelove organizacija), menadžeri moraju imati široka znanja, neophodna za donošenje važnih menadžerskih odluka. Međutim, za pravovremeno i kvalitetno donošenje odluka, od kritičnog je značaja da menadžeri poznaju stvarni kontekst unutar koga djeluju njihove organizacije i da su spremni adekvatno reagovati na sve tekuće i potencijalne izazove koji dolaze iz realiteta tog konteksta. Slično, iako za određene menadžerske discipline (projekt menadžment, na primjer) postoji jasno kodificirano i certificirano znanje, to se ne može ustvrditi za menadžment uopšte, a posebno ne za najsloženije i, argumentovano, najvažnije menadžerske discipline i funkcije (sve funkcije strateškog menadžmenta, na primjer). Otuda, ni pokušaji profesionalizacije menadžmenta, u opštem slučaju, ne bi išli u korist razvoja i prakse menadžmenta.

Malo drugačije rečeno, menadžment se izučava i treba da se izučava u školama, na različitim nivoima i stepenima obrazovanja, kao i na različitim studijskim disciplinama. Formalno znanje iz oblasti menadžmenta svakako je od velike koristi kako mladim ljudima koji tek ulaze u radnu snagu, tako i iskusnijim ljudima koji su se tokom svog profesionalnog rada već, moguće i lično, sreli sa menadžerskim funkcijama i zadacima. Međutim, ono što ne postoji, te i dalje ne bi trebalo postojati, jeste zvanje diplomiranog menadžera (bilo kog naučnog stepena).<sup>\*</sup> Naime, menadžeri se ne „proizvode“ u školskim klupama; stvarni menadžer se postaje samo kroz praktično učenje unutar specifičnog organizacijskog konteksta.

Treća predrasuda vezana je za nepromjenjivost i bezvremenost menadžmenta, što, posljedično, vodi i ka drastičnom pojednostavljenju kompletног koncepta. Kako je već rečeno, menadžment je drevna aktivnost ljudskog društva, a osnovni principi komandovanja, koordiniranja i kontrolisanja su ostali (gotovo) isti od vremena drevnog Egipta do danas. U prilog ovakvim tvrdnjama ide i nepromjenjivost osnovnih pet funkcija modernog menadžmenta (planiranje, kontrola, organizovanje, kadroviranje i upravljanje), koje je, sada već davne 1916. godine, u svom temeljnном djelu – *Opšti i industrijski menadžment* (fr. *Administration industrielle et générale*), identificirao i detaljno opisao Henri Jules Fayol (1841.–1925.), francuski inženjer i menadžer.<sup>4</sup> Tek je, skoro 60 godina kasnije, Henry Mintzberg nešto dublje elaborirao menadžerske funkcije, što je, moguće, jedan od razloga da i on zastupa stajalište da menadžment ostaje nepromijenjen u dugom roku.<sup>5</sup> Osnovni principi i funkcije menadžmenta (ono što treba da se uradi) se, zaista, nisu mnogo promijenili tokom vremena, međutim, metode, alati i procesi (načini na koji se radi) su se dramatično promijenili. Čak što više, savremene snažne i sveprožimajuće društvene i tehnološke promjene će uticati da u vremenu koje dolazi tempo i opseg promjena u menadžmentu bude još izraženiji i sveobuhvatniji.<sup>†</sup>

Vrlo slično kao za slučaj menadžmenta, može se ustvrditi i za organizacijske promjene. Naime, kao što se organizacijska kultura, sistem vrijednosti i vjerovanja vrlo malo i rijetko mijenjaju, tako se organizacijska struktura, poslovni model i menadžment model često, a nekada čak i iz temelja, mijenjaju. Upravo je menadžment model – svjesni izbori koje donose (top) menadžeri prilikom definisanja metoda i pristupa u obavljanju organizacijskog posla,<sup>6</sup> kao i njegove promjene centralna tema ove knjige. Koristeći se posebnim i, argumentovano, jednim od najvažnijih fenomena modernog ljudskog društva – inovativnošću i inovacijama, u ovoj knjizi se pokušavaju razbiti prethodno pomenute predrasude i (još jednom) podsjetiti na važnost menadžmenta u savremenom organizacijskom

\* Misli se na menadžment općenito; za neke posebne menadžerske funkcije, kako je rečeno, moguće je čak i odrediti (dodijeliti) zvanje, ali ne u smislu školske (akademiske) diplome.

† Potrebno je reći da se u slučaju savremenih organizacija mijenjaju i osnovni principi i funkcije menadžmenta, o čemu će znatno više riječi biti na kraju knjige.

djelovanju, pa i životu, uopšte. Upravo ovako naglašena važnost menadžmenta traži od svih zainteresovanih grupa – menadžeri, menadžment konsultanti i profesori menadžmenta, da dosljedno rade na njegovoj promociji i prilagodbi stalno mijenjajućim okolnostima u kojima savremene organizacije djeluju. U tom smislu i ova knjiga daje svoj doprinos.

## Struktura i sadržaj

Ovo je knjiga o inovacijama. Važnost i snagu uticaja ovog fenomena tokom historije ljudskog društva, a naročito u savremenom dobu gotovo je nemoguće dovoljno jako naglasiti. Oko toga se podjednako slažu inovacijski eksperti i laici. Istovremeno, kako je teško naći definiciju inovacija oko koje bi se svi složili (upit o definiciji inovacija na „Googleu“, na primjer, daje preko tri milijarde stranica). Generički, može se reći da inovacija predstavlja praktičnu realizaciju ideje koja se odnosi na rješavanje realnog problema, što donosi konkretnu vrijednost kako inovatoru (inovatorima), tako i korisnicima inovacije. Značajno detaljnija elaboracija definicije i opis fenomena inovacija dati su u prvoj glavi ove knjige, kao i pregled nastanka i razvoja koncepta inovacija kroz historiju. Nadalje, kako inovacije predstavljaju vrlo složen koncept, radi njegovog lakšeg izučavanja nastao je veliki broj tipologija inovacija. Dvije najčešće korištene tipologije inovacija – ona koja se odnosi na prirodu inovacija (tehnološke i netehnološke) i ona koja se odnosi na međusobno oprečne inovacije (dihotomne klasifikacije), opisane su u trećem poglavlju prve glave. Konačno, neki važni koncepti koji su usko povezani sa fenomenom inovacija – novitet, tehnologija, promjena i kreativnost, opisani su u četvrtom poglavlju iste glave.

Uobičajeni folklor kada se govori o otkrićima ili izumima je famozni „a-ha!“ ili „eureka!“ događaj,\* kada brilijantni pojedinac u trenutku dolazi do određene brilijantne spoznaje. Kako se termin *inovacija* uobičajeno i, nadasve, pogrešno miješa sa terminom *izum*, to se i doživljaj nastanka inovacija često, i opet pogrešno, povezuje sa „eureka!“ proviđenjem. Stvaranje i implementacija inovacija je, u opštem slučaju, vrlo strukturiran i organizovan grupni proces, koji se uobičajeno izvodi u okrilju određene, najčešće poslovne organizacije. Upravo ove inovativne organizacije glavna su tema druge glave ove knjige, gdje se prije svega identificiraju i analiziraju tipične karakteristike inovativnih organizacija (prvo poglavlje). Faktori koji utiču na pokretanje rizičnih i krajnje neizvjesnih inovativnih procesa, kako oni unutrašnji, tako i vanjski, predmet su drugog poglavlja druge glave knjige, dok su sami inovativni procesi – niz međusobno povezanih događaja koji inicijalno kreiranu ideju pretvaraju u realnost, glavna tema trećeg poglavlja. Na kraju druge glave, detaljno se analiziraju najvažniji

\* Prema anegdotskom kazivanju, uzvik kojim je starogrčki naučnik Archimedes (oko 287.–212. p.n.e.) popratio iznenadno otkriće da zapremina vode istisnute iz kade u koju je zakoračio mora biti jednaka zapremini dijela njegovog tijela koji je tom prilikom potopio.

ishodi inovativnih procesa. Očekivane blagodati (poslovni uspjeh, jačanje konkurentske pozicije i slično), koje dolaze kao posljedica uspješnih ishoda inovativnih poduhvata, glavni su razlog zašto organizacije donose odluke o poduzimanju rizičnih i neizvjesnih inovacijskih poduhvata.

Kako je ovo, prije svega, knjiga o menadžmentu, prirodno je da se koncepti i glavni elementi vezani uz inovacije i inovativne organizacije, nakon što su obrađeni u prve dvije glave, postave i posmatraju u kontekstu organizacijskog menadžmenta, što je tema treće glave ove knjige. Do sredine 60-ih godina 20. vijeka, inovacije su (isključivo) doživljavane i posmatrane kao tehnološki fenomen, kada se pojavljuju prvi teoretičari i praktičari koji ukazuju da postoje i drugi, netehnološki tipovi inovacija, koji su jednako važni kao i tehnološki tipovi. Među ovim netehnološkim inovacijama, kao posebno važne, pojavljuju se inovacije u menadžmentu, koje predstavljaju centralnu temu ove knjige. Slijedeći metodološki pristup korišten u prve dvije glave, u prvom poglavlju treće glave knjige data je definicija fenomena inovacija u menadžmentu, a zatim i detaljniji pregled historijskog razvoja ovog koncepta. Nakon toga, po već uspostavljenom redoslijedu, detaljno su obrađeni uticajni faktori na inovacije u menadžmentu (drugo poglavlje), proces inovacija u menadžmentu (treće poglavlje) i ishodi inovacija u menadžmentu (četvrto poglavlje), sa posebnim naglaskom na performansne ishode inovacija u menadžmentu.

Prvo poglavlje četvrte glave donosi historijski pregled razvoja menadžmenta, kao zasebne discipline ljudskog društva, od antičkih vremena do početka 20. vijeka i pojave naučnog menadžmenta. Općenito je prihvaćeno da se prekretnicom u razvoju modernog menadžmenta smatraju radovi američkog inženjera i menadžment konsultanta Fredericka Winslowa Taylora (1856.–1915.) na temu naučnog menadžmenta.<sup>7</sup> U tom smislu i u ovoj knjizi se za početke modernog menadžmenta uzimaju rane godine 20. vijeka i pomenuti Taylorovi radovi. Drugo poglavlje četvrte glave donosi pregled i kratki opis 20 važnijih (ključnih) inovacija u menadžmentu, koje su značajno doprinijele razvoju kako prakse, tako i teorije modernog menadžmenta. Ovdje je potrebno napomenuti da se u knjizi često daju historijski pregledi (osvrти) na različite koncepte i fenomene koji se obrađuju. Da ne bi bilo zablude, ovo nije knjiga iz historije menadžmenta, odnosno misli o menadžmentu, niti postoje pretenzije da se ide u tom smjeru. Svi dati historijski prikazi i analize isključivo su u cilju boljeg i dubljeg razumijevanja konteksta i okolnosti u kojima se razvijao savremeni menadžment. Sve navedeno o historijskim pogledima i analizama jednako vrijedi i za savremeno poimanje koncepta inovacija.

Na kraju knjige, u petoj glavi, korištenjem VUCA modela,\* dat je detaljniji opis poslovnog okruženja unutar koga djeluju savremene organizacije. Takvi, krajnje

\* Akronim VUCA (engl. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) odnosi se na četiri karakteristike savremenog (poslovnog) okruženja: nestalnost, nesigurnost, složenost i neodređenost.

složeni i neizvjesni uslovi, za koje je realno očekivati da će se u budućnosti dodatno usložnjavati, traže nove pristupe u vođenju (poslovnih) organizacija, pa čak, shodno tvrdnjama američkog učenjaka i poslovног konsultanta Garya Hamela (1954.– ), i potpuno nove paradigmе menadžmenta.<sup>8</sup> Takvo stanje definitivno otvara nove perspektive kako u akademskim istraživanjima na temu menadžmenta u 21. vijeku, tako i u svijetu praktičnog menadžmenta, kroz prilagođavanja postojećih i osmišljavanje novih menadžerskih praksi. Upravo o pomenutim perspektivama u teoriji i praksi menadžmenta govorи se u preostala dva poglavlja pete glave.

## Jezik i stil

Ova knjiga je namijenjena prvenstveno akademskoj i stručnoј čitalačkoј publici. Iako je strukturirana u skladu sa najboljim praksama i preporukama za pisanje akademskih radova, knjiga je pisana na standardnom bosanskom jeziku,\* bez pretjerane formalnosti u izražavanju. S druge strane, kako se radi o stručnoј literaturi, nije se u potpunosti moglo izbjegći korištenje stručnih termina i pojmove. Stoga, na svim mjestima gdje se smatralo da je potrebno dati dodatno pojašnjenje za pojedine pojmove, to je i urađeno. Kako bi se izbjegli nepotrebni prekidi tokа čitanja, odnosno sveli na najmanju mjeru, navedena pojašnjenja su ukomponovana u integralni tekst, gdje god je to bilo (logički) moguće. Tamo gdje se to nije moglo uraditi, dodatna pojašnjenja su stavljana u fusnote, s tim da se težilo da broj fusnota bude što manji. Osim ovih neophodnih pojašnjenja, u fusnote su još stavljane i reference na određene logičke dijelove teksta, u kojima se detaljnije govori o određenom konceptu (ili temi). Posebno, s obzirom da nazivi za veliki broj stručnih pojmove dolaze iz engleskog jezika i da često ne postoji (ili nije lako pronaći) odomaćen ili adekvatan prevod na bosanski jezik, prilikom prvog pojavljivanja takvih pojmove, pored domaćeg termina (prevoda) naveden je i originalni engleski termin, kako bi čitaocu bilo olakšano razumijevanje teksta. Konačno, kako se za pisanje knjige koristio veliki broj izvora (preko 350 različitih izvora – knjiga, članaka, izvještaja i drugih tipova literature), reference na izvore su navođene u bilješkama na kraju svake glave, a u tekstu su označavane odgovarajućim brojem bilješke. Na taj način je značajno olakšano čitanje, jer se bilješke i njihove oznake u tekstu mogu potpuno ignorisati, izuzev, naravno, u slučajevima kada čitaoci samovoljno zaželete da se detaljnije informišu o konkretnom izvoru.



Ova knjiga predstavlja krunu mog petnaestogodišnjeg istraživačkog rada u oblasti razvoja menadžmenta i inovacija u menadžmentu, te 25 godina praktikovanja

\* Preciznije, pisana je kombinacijom bosanskog, hrvatskog i srpskog jezika, s obzirom da je školski izučavani maternji jezik autora srpsko-hrvatski, odnosno hrvatsko-srpski jezik.

opšteg menadžmenta s pozicije top-menadžera. Knjigu potpisuje samo jedan autor, ali iza njenog nastanka stoje mnoga lica kojima želim iskazati svoju najiskreniju zahvalnost. Kako ih je nemoguće navesti sve, prije svega se unaprijed izvinjavam i zahvaljujem svim onim dragim ljudima koji će ostati ovdje nepomenuti, a koji su mi nesebično pružili pomoć i podršku tokom mog akademskog i praktičnog djelovanja.

Dugu listu svakako želim započeti izrazima dubokog poštovanja i zahvalnosti svojim recenzentima i, nadasve, prijateljima. Mom mentoru, prof. dr Azizu Šunje, čiji su nenametljivi savjeti, diskretna prisutnost i neupitno povjerenje u ono što i kako radim, bili od neprocjenjive važnosti tokom moje akademske karijere. I prof. dr Nenadu Brkiću, važnom saputniku kroz akademske i roditeljske vode, koji je bio glavni motivator i inicijator ideje o pisaniju ove knjige.

Od srca se zahvaljujem svojim poslovnim partnerima i najbližim saradnicima iz firme PING d.o.o. Sarajevo na razumijevanju, pomoći i podršci svake vrste, a iznad svega što su sve ove godine bezrezervno stajali na mojoj strani. Zahvaljujem se svojim akademskim saradnicima-istraživačima, studentima i sagovornicima koji su dali ogroman doprinos u svim mojim istraživačkim poduhvatima.

Veliko hvala mojim roditeljima, Raifi i Ibri, koji su u mene usadili sjeme onoga što jesam i svojom ljubavlju i nesebičnim odricanjem omogućili da samostalno krenem u profesionalni život. Ne možete, na moju veliku žalost, svjedočiti izdavanju ove knjige, ali znam da biste bili jako, jako ponosni.

Konačno, najveću zahvalnost dugujem svojoj porodici – Sandri i Deniju, mojim savjetnicima, kritičarima i, iznad svega, pokretačima. Vaša bezuslovna ljubav i privrženost, pažnja i podrška, kao i beskrajna strpljivost čine sve mogućim, posebnim i boljim. S vama sve dobiva svoje pravo mjesto i smisao. Mogu samo da se nadam da sam i ja vama bar djelomično takav životni oslonac i podrška. VDN!

Sarajevo, juli 2022.

Muamer Bezdrob

## Bilješke

---

- <sup>1</sup> Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78; Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- <sup>2</sup> Koontz, H.D., & O'Donnell, C.J. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- <sup>3</sup> Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>4</sup> Fajol, A. (2006). *Opšti i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- <sup>5</sup> Vidjeti, Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall;
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>6</sup> Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management*. New York: Jossey-Bass.
- <sup>7</sup> Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers;
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- <sup>8</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

# Inovacije

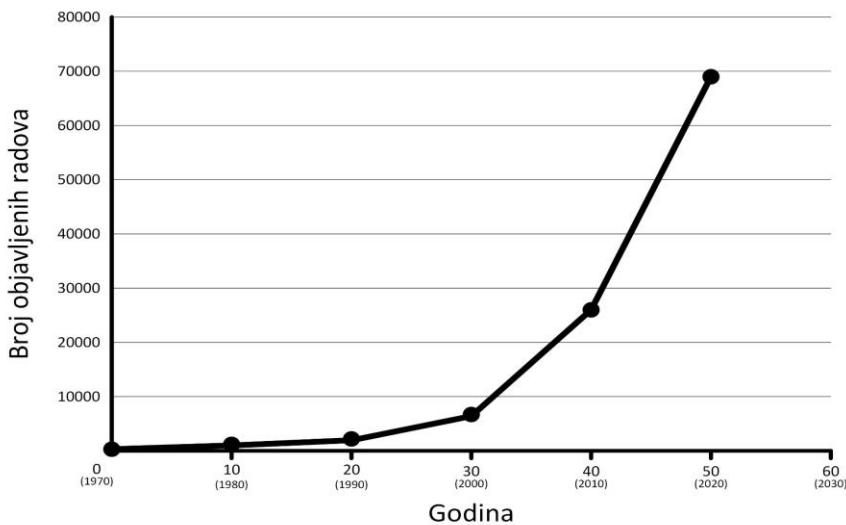
Inovacije i genijalna inovativnost pojedinaca prate ljudski rod od njegovih preistorijskih početaka, pa sve do danas, a izvjesno je da će tako biti i u budućnosti, bližoj i daljoj. Izum, kao prethodnik, te inovacija kao sljedbenik, čine prošlost, sadašnjost i budućnost ljudskog napretka. Počevši od prvih kamenih alatki, preko upotrebe točka, štamparske mašine, parne mašine, pa sve do savremenih računara i informacionog doba, ljudska kreativnost i inovativnost čine ono što čovječanstvo vodi naprijed.

Renesansa, prosvjetiteljstvo i industrijska revolucija predstavljaju bitne prekretnice u razvoju moderne civilizacije. Sva ova razdoblja su obilježena radikalnim inovacijama koje su pomicale čovječanstvo naprijed velikim koracima, sve do današnjeg, zlatnog doba inovacija. Inovativnost u svim sferama ljudskog djelovanja stoji u osnovi našeg sveukupnog napretka. Hiljade godina socijalnih inovacija su ljudski rod prevele iz prvobitne zajednice do moderne zapadne demokratije. Tehnološke inovacije su omogućile da se od prvih šest prostih mašina (strma ravan, točak, čekrk, poluga, zavrtanj i klin) dođe do modernih, supermoćnih računara i svemirskih letjelica. Konačno, niz institucionalnih inovacija omogućio je da se razviju slobodna trgovina, preduzetništvo i kapitalna ulaganja. Drugacije rečeno, čovječanstvo sva svoja postignuća duguje inovacijama.<sup>1</sup>

Fenomenom inovacija i njihovom ulogom u okvirima ekonomije, ekonomisti su se počeli baviti intenzivno još od 20-ih godina 20. vijeka, prvo u radovima Josepha Aloisa Schumpetera (1883.– 1950.), a zatim preko radova Alfreda D. Chandlера Jr. (1918.–2007.), sve do radova Claytona M. Christensena (1952.–2020.). No, tek negdje od sredine 70-ih godina 20. vijeka, ovim vrlo bitnim aspektom ekonomskog djelovanja, akademска i poslovna zajednica počele su se intenzivno i sistematično baviti.

## Fenomen i definicija inovacija

Fenomen inovacija, odnosno šta su inovacije, šta ih izaziva, kako, koliko i na šta utiču, u ekonomskoj literaturi izučava se još od ranih godina 20. vijeka. Joseph Schumpeter je prvi veliki ekonomski mislilac koji je smatrao da inovacije predstavljaju jedan od osnovnih pokretača ekonomskih promjena.<sup>2</sup> Važnost inovacija u ekonomiji pokazuje i broj (i porast broja tokom vremena) objavljenih naučnih i stručnih radova na tu temu. Pretraživanjem samo jedne baze podataka – EBSCO „Business Source Ultimate“, po ključnoj riječi „innovation“ (pri čemu se navedena ključna riječ mora nalaziti u naslovu dokumenta), može se vidjeti trend dramatičnog porasta objavljenih naučnih i stručnih radova na temu inovacija



**Slika 2.1.** Broj objavljenih radova na temu inovacija

Izvor podataka: EBSCO Business Source Ultimate baza podataka.

(slika 2.1). U vrijeme pisanja ovog teksta (2022. godina), ukupan broj objavljenih radova, u skladu s navedenim kriterijem, iznosi skoro 70 hiljada. Vrlo sličan trend se može ustanoviti i u broju objavljenih knjiga na temu inovacija.

Imajući u vidu navedeno, prirodno se nameće pitanje zašto su inovacije tako važne i kome one trebaju? Moderno društvo se suočava sa sve bržim tempom promjena u svim sferama života, što ljudi tjera na stalnu prilagodbu novim okolnostima, izazvanim tim promjenama. Praktično, kako bi našli svoje mjesto u savremenom društvu i kako bi održali korak s tehnološkim i društvenim promjenama, svi ljudi moraju da se prilagođavaju sveprisutnim inovacijama, koje su, istovremeno, uzrok i posljedica tih promjena. U svijetu modernog poslovanja, inovacije, argumentovano, predstavljaju najvažniji izvor konkurentske prednosti i poslovnog uspjeha.<sup>3</sup> Snažna globalna konkurenca prisiljava preduzeća da neprekidno inoviraju, kako svoje proizvode i usluge, tako i odgovarajuće poslovne procese i modele, u cilju diferencijacije ponude, uz istovremeno smanjenje ukupnih troškova poslovanja. Pored toga, inovacije i inovativni napredak u jednoj poslovnoj oblasti snažno utiču na inovacije i razvoj u drugim poslovnim oblastima. Razvoj informacionih tehnologija (IT) u oblasti sistema računarski potpomognutog dizajna i proizvodnje (CAD i CAM),<sup>\*</sup> na primjer, ima nemjerljiv uticaj na brzinu proizvodnih i procesnih inovacija u mnogim drugim poslovnim oblastima. Slično, fleksibilni proizvodni sistemi omogućavaju preduzećima da

\* Engl. *Computer-aided design* (CAD); *Computer-aided manufacturing* (CAM).

ponude više varijanti jednog proizvoda i tako zadovolje potrebe različitih grupa kupaca.<sup>4</sup>

Ubrzavanje tempa inovativnih aktivnosti od strane pojedinih preduzeća uspostavlja novi konkurencki standard u okviru njihovih industrija, čime prisiljavaju ostala preduzeća iz tih industrija da ubrzaju svoje inovatorske aktivnosti. Drugim riječima, fokusiranje na inovacije postaje strateški imperativ svim savremenim kompanijama. Direktna posljedica takvih pravila konkurencke igre je značajno skraćivanje razvojnih i životnih ciklusa mnogih industrijskih proizvoda, što dovodi do ubrzanog uvođenja novih proizvoda, uz istovremeno zastarjevanje i odbacivanje postojećih. Takve brze promjene aktuelnih proizvoda dovode do toga da je skoro polovina prihoda mnogih kompanija, a pogotovo inovacijskih lidera, realizovana od prodaje proizvoda i usluga koji nisu stariji od pet godina.<sup>5</sup>

Poostrena konkurencka borba, izazvana ubrzanim tempom inoviranja, dovodi i do dramatičnog skraćenja životnog vijeka preduzeća u mnogim industrijama. Sve je manji broj preduzeća koja se uspješno mogu oduprijeti silama „*kreativne destrukcije*“ (inovacijski mehanizam, svojstven savremenim tržišnim ekonomijama, koji uzrokuje da nove proizvodne jedinice zamjenjuju stare), što dovodi do toga da mnoga preduzeća značajno smanjuju obim svojih operacija, bivaju preuzeta od drugih preduzeća ili jednostavno propadaju. Jedan od pokazatelja ovog trenda skraćenja životnog vijeka preduzeća je prosječno zadržavanje pojedinih preduzeća na *S&P 500* listi – s prosječnog zadržavanja od 34 godine u 1978. godini, na prosječno zadržavanje od 22 godine u 2018. godini.<sup>6</sup> Iako ovako složene konkurencke okolnosti čine poslovni uspjeh preduzeća značajno težim, globalni napredak društva u cjelini, uslijed ubrzanog inoviranja, izrazito je pozitivan. Potpuno suprotno od ishoda u slučaju poslovnih organizacija, inovacije su dovele do značajnog produženja životnog vijeka ljudi. Široka primjena inovativnih tehnologija u periodu od kraja Drugog svjetskog rata u potpunosti je promijenila svakodnevni život najšireg kruga ljudi, isprva samo u razvijenim zemljama, a kasnije i širom svijeta. Naime, inovativni procesi u različitim oblastima ljudskog djelovanja su rezultirali time da su mnogi proizvodi i usluge postali dostupni najširoj svjetskoj populaciji do nivoa koji je bio nezamisliv prije samo 50-60 godina.<sup>7</sup> U proteklom vremenskom periodu, povećana dostupnost hrane, pitke vode, lijekova, kao i medicinskih, komunikacijskih i transportnih usluga dovela je do povećanja prosječnog životnog vijeka ljudi za 15,5 godina (s 56,8 godina u 1967. godini na 72,3 godine u 2017. godini).<sup>8</sup>

Pored produženog životnog vijeka ljudi, druga važna posljedica snažnog uvođenja i korištenja tehnoloških inovacija, koje su postale najvažniji element ekonomskog rasta, jeste promocija i poticanje istraživačko-razvojnih aktivnosti na nacionalnom i internacionalnom nivou. Ovako stanje je dovelo do ubrzanog razvoja i afirmacije

primjenjene nauke, odnosno do komercijalizacije rezultata bazičnih naučnih istraživanja. Na taj način se korisnost naučno-istraživačkih aktivnosti umnogostručila, a rezultati naučnog rada su postali dostupni širokom krugu ljudi. Posebno, takav nagli rast potražnje za kvalifikovanim naučnim i stručnim osobljem doveo je do velikog povećanja broja visokoobrazovanih kadrova (inženjeri, magistri, doktori nauka). Treća bitna posljedica eksplozije tehnoloških inovacija u „zlatnom dobu“ (period od kraja Drugog svjetskog rata do početka 1970-ih) jeste smanjenje nezaposlenosti. Naime, iako je tehnološki napredak doveo do smanjenja broja radnika (u nekim slučajevima, čak, i do potpunog povlačenja) u pojedinim poslovnim procesima, povećana potražnja za novim proizvodima i uslugama dovela je do povećanja proizvodnih kapaciteta i, posljedično, povećane potražnje za radnom snagom.<sup>9</sup>

Snažni uticaj inovacija na društvo u cjelini može se ocijeniti i kroz rast bruto domaćeg proizvoda (BDP). Za prethodno posmatrani pedesetogodišnji period, agregatni BDP svjetske ekonomije je porastao 35 puta (s 2,28 biliona USD u 1967. godini na 80,95 biliona USD u 2017. godini).<sup>10</sup> Ovakav rast ekonomskog proizvoda ne može se objasniti samo povećanjem kapitalnih ulaganja i radne snage, već prvenstveno promjenama u korištenoj tehnologiji, gdje se pod terminom „tehnologija“ podrazumijevaju svi uzročnici pomjerenja proizvodne funkcije – ekonomski ciklusi, unapređenje znanja i vještina radnika, tehnološke i organizacijske inovacije i drugi. Prema učenju ekonomiste i nobelovca Roberta Solowa (1924.–), za dati nivo angažmana radne snage i kapitala, uvođenje i primjena inovacija omogućava postizanje većeg nivoa ekonomskog proizvoda u odnosu na nivo koji bi se postigao istim takvim angažmanom bez primjene inovacija.<sup>11</sup> Iako agregatni BDP nije najbolja mjera opšteg društvenog blagostanja, slobodno se može smatrati da povećanje BDP-a odražava povećanu količinu ponuđenih proizvoda i usluga, a posljedično i njihove dostupnosti širem krugu korisnika. Povećana dostupnost proizvoda i usluga, kako je već prethodno rečeno, dovodi do povećanja dobrobiti društva u cjelini, bez obzira na neravnomjernu i nekorektnu raspodjelu dobara između grupacija ljudi koji žive na različitim nivoima ekonomskog razvoja.

## Definicija koncepta inovacija

Nedvojbeno, inovacije imaju sveobuhvatan i nemjerljiv uticaj na svakog čovjeka pojedinačno, kao i na čovječanstvo u cjelini. Inovacije omogućavaju nove načine i puteve komunikacije među ljudima, pomažu da se živi ugodnije i duže, pružaju nove i drugačije mogućnosti za razvoj umjetnosti, te otvaraju perspektive za stvaranje dodatnih vrijednosti u svim područjima ljudskog djelovanja. S obzirom na takvu važnost i uticaj na savremeni život, prirodno se nameće pitanje jasnog značenja i definicije koncepta *inovacija*. Za riječ i, naravno, koncept koji stoji iza te riječi, neobično je da ne postoji jasna i konzistentna definicija.<sup>12</sup> Posebno, kada

se gleda na razvoj koncepta inovacija kroz historiju, nailazi se na vrlo pomiješane osjećaje i proturječna shvaćanja koncepta.

Kanadski akademik Benoît Godin (1958.–) u svojoj knjizi analizira preko 500 definicija pojma inovacija i daje sveobuhvatan pogled na koncept inovacija.<sup>13</sup> Iako ni danas, kako je već naglašeno, ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena definicija koncepta inovacija, Godin pokazuje da je vjekovna raznolikost značenja i predodžbi o konceptu inovacija poništена tokom 20. vijeka. Uspostavljajući i dokazujući tri tvrdnje (hipoteze) o inovacijama, Godin, uz duboko uvažavanje historijskog razvoja koncepta inovacija od njegove prve pojave u antičkom dobu do modernog doba, pruža široko i sistematično objašnjenje savremenog shvaćanja inovacija. Prema prvoj tvrdnji, inovacije su usko povezane s novitetima, ne samo tehnološkim i materijalnim, već novitetima bilo koje vrste. Tokom vremena su, međutim, noviteti o kojima se ovdje radi konvergirali dominantno ka tehnološkim i komercijaliziranim novitetima. Drugo, inovacije su usko povezane s ljudskom kreativnošću i to kroz tri srodnih i uzajamno povezana koncepta: imitacije, izumi (pronalasci) i inovacije. Historijski gledano, imitacije i izumi su jasno definisani i kao takvi prihvaćeni u najširem narativu, dok su, istovremeno, stalnim međusobnim poređenjem dovedeni u proturječe, odnosno uzajamnu suprotnost. U kontekstu razumijevanja koncepta inovacija, kontrast između ova tri pojma je razriješen tokom 20. vijeka kada se inovacije počinju opisivati i tretirati kao proces, a izumi i imitacije postaju samo pojedine faze inovativnog procesa, o čemu će više riječi biti u narednim poglavljima. Konačno, treća tvrdnja se odnosi na inovacije kao instrument (ili način djelovanja) za odmak od prethodnog stanja (prošlosti). Naime, izumi, kako u tehnološkom tako i u netehnološkom smislu, sami po sebi nisu dovoljni da se napravi ozbiljan odmak od postojećeg stanja. Tek sa usvajanjem i kasnjim (komercijalnim) korištenjem izuma (odnosno imitacije), što u suštini predstavlja inovaciju, se zaista i čini bitan odmak od prošlosti.<sup>14</sup>

Evolucija shvaćanja koncepta inovacija, koju Godin u svojim radovima temeljito analizira, nastavlja se i danas. Jedan od najboljih pokazatelja takvog stanja jesu razlike u definicijama pojma inovacija koje daje Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (*OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development*) u sukcesivnim izdanjima *Oslo Manuala*, svjetski prihvaćenog instrumenta za mjerjenje inovativnih aktivnosti, namijenjenog statističarima i kreatorima politika koji se bave inovacijama. U prvom izdanju ovog priručnika iz 1992. godine,<sup>15</sup> definicija pojma inovacija tretira isključivo tehnološke inovacije (proizvoda i procesa), što je bilo potpuno u skladu s tadašnjim dominantnim tumačenjem koncepta inovacija. U najnovijem, četvrtom izdanju *Oslo Manuala* iz 2019. godine definicija inovacija značajno je poopštена, gdje se generički termin „jedinica“ (engl. *unit*) koristi da označi nosioca inovativnih aktivnosti, a termini proizvod i proces se koriste u značajno širem kontekstu.<sup>16</sup> U priručniku se, nadalje, pored opšte definicije inovacija daje čitav niz izvedenih definicija koje se odnose na različite oblasti u kojima se inovacije pojavljuju, kako tehnološke, tako i

netehnološke. Ovakva promjena u definiciji inovacija koja dolazi iz istog izvora, i to u periodu kraćem od 30 godina, rječito kazuje kako je shvaćanje koncepta inovacija evoluiralo, tako da danas pored tehnološkog domena uključuje i široki netehnološki domen.

Uzrokovano svim ovim razlikama (i promjenama) u shvaćanju i prikazivanju inovacija, različiti autori su davali (i daju) svoje definicije inovacija na način i u obliku koji njima u datom kontekstu najviše odgovara. Slijedeći takav pristup, a i zbog potrebe da se postigne jasno i nedvosmisленo tumačenje samog pojma, u nastavku će biti detaljno razrađena definicija koncepta inovacija, koja će se koristiti u ovoj knjizi.

U procesu definisanja određenog pojma uvijek je dobro početi s objašnjenjem iz nekog autoritativnog rječnika. Prema Oksfordskom rječniku engleskog jezika, pojam *inovacija* (engl. *innovation*) definiše se kao: „*čin ili proces pravljenja izmjena na nečemu već uspostavljenome, prije svega uvođenjem novih metoda, ideja ili proizvoda*“.<sup>17</sup> Kako bi se blagovremeno izbjegla ranije pomenuta moguća pomutnja između pojma *inovacija*, pojma *izuma*, odnosno *pronalaška* (engl. *invention*), koji se u istom rječniku definiše kao: „*čin kreiranja ili dizajniranja nečega što prethodno nije postojalo*“<sup>18</sup> i pojma *imitacija* (engl. *imitation*), koji se, opet u istom rječniku, definiše kao: „*čin korištenja nekoga ili nečega kao modela*“,<sup>19</sup> vrlo je važno korektno napraviti razliku između ova tri pojma. Izum se odnosi na akt oblikovanja nečega što ranije nije postojalo (stvaranje ideje), dok se inovacija odnosi na provedbu, odnosno stavljanje u praktičnu upotrebu prethodno već stvorenih ideja. Pri tome, „već stvorena ideja“ može biti posljedica kako originalnog izuma (pronalaška), tako i neoriginalne imitacije (kopije) nečega postojećeg. Prvi koji je u oblasti ekonomije uspostavio jasno razgraničenje između pojmova izuma i inovacija bio je Joseph Schumpeter. U svojoj teoriji inovacija, on prepoznaje inovacije kao kritični pokretač ekonomskih promjena, dok izume postavlja izvan i iznad područja ekonomije.<sup>20</sup>

Počevši od Schumpeterovih djela s početka 1910-ih naovamo, mnogi naučnici su nudili vlastite definicije (različitih oblika) inovacija.<sup>21</sup> Bez obzira na međusobne razlike, u svakoj od ovih definicija se uvijek nalaze dvije najbitnije odrednice pojma inovacija – „promjena“ i „novitet“. Konkretnije, inovacije predstavljaju način i sredstvo za uvođenje promjena u organizacijama, koje su nove za organizaciju u vrijeme njihovog uvođenja. Navedene promjene se odnose kako na proizvodno-uslužni portfolio i odgovarajuće proizvodno-uslužne procese, tako i na strukturu i poslovno-upravljačke procese inovativne organizacije. Bitno je napomenuti da inovacije istovremeno predstavljaju proces i ishod tog procesa. Na osnovu rečenog, pojam inovacija u najširem smislu se može definisati kao:

*Inovacije podrazumijevaju promjenu ili prilagodbu oblika, kvaliteta ili statusa, bilo sistema, postupanja, strukture, procesa, proizvoda*

*ili usluge inovativne organizacije, pri čemu takva promjena čini potpuno novo stanje ili neuporediv pomak od prethodnog stanja.*

Ovoj opštoj definiciji inovacija, za potrebe dubljeg razumijevanja pojma, potrebno je dodati još i dimenziju ishodišta inovativnih aktivnosti koje preuzimaju inovativne organizacije. Naime, potrebno je ukazati na najvažnije razloge i očekivane ishode zbog kojih se (poslovne) organizacije odlučuju na poduzimanje inovativnih aktivnosti, bez obzira na sve rizike koje takve odluke nose sa sobom. Uobičajeno se smatra da organizacije uvode inovacije kako bi održale tekući nivo organizacijske performanse ili ga unaprijedile. U opštem slučaju, međutim, mogu se razlikovati tri uzroka (razloga) poduzimanja inovativnih aktivnosti:

- 1) *Opstanak* – prema George Ainsworth-Landovojoj (1932.– 2016.) teoriji transformacije, ako se nakon perioda uspjeha (poslovna) organizacija ne obnovi kroz inovacije, ona će nestati, odnosno „umrijeti“.<sup>22</sup>
- 2) *Stvaranje konkurentske prednosti* – u vremenima stalnih promjena kritični i najvažniji izvor konkurentske prednosti (poslovnih) organizacija jesu inovacije.<sup>23</sup>
- 3) *Unapredjenje organizacijske performanse* – iako je teško generalno tvrditi, mnoge studije pokazuju jaku pozitivnu vezu između inovativnih sposobnosti organizacija (u različitim oblastima) i organizacijske performanse, stoga se može reći da inovacije predstavljaju faktor koji će (najvjerojatnije) podići organizacijsku performansu.<sup>24</sup>

Iako na prvi pogled navedena tri razloga opisuju vrlo slične organizacijske pokretače, među njima, ipak, postoji bitna razlika. Dok prvi uzrok inovativnih aktivnosti upućuje na pitanje gole egzistencije (poslovne) organizacije – statusa „biti ili ne biti“, dotle se preostala dva razloga odnose na pitanja efektivnosti i efikasnosti djelovanja (poslovne) organizacije, respektivno. Drugačije rečeno, inovacije su jedan od najvažnijih faktora savremenog (poslovnog) djelovanja. One imaju kritičan uticaj na samu egzistenciju organizacija, njihovo konkurentsko pozicioniranje unutar djelatnosti (industrije) u kojoj djeluju, te nivo (proizvodne, troškovne, administrativne...) efikasnosti koje organizacije dostižu u svom djelovanju. U kontekstu ove knjige, ipak, smatraće se da je najbitniji razlog za poduzimanje inovativnih aktivnosti unapređenje (poslovnih) performansi organizacija.

## Nastanak i razvoj koncepta inovacija

Zbog svoje izuzetne važnosti i prisutnosti u gotovo svim sferama društva, inovacije se mogu smatrati jednim od glavnih obilježja modernog doba. Inovacije predstavljaju praktičan koncept s krajnje povoljnim rezultatima, čijom se primjenom kreiraju odgovarajuća rješenja za veliki broj problema i izazova s kojima se susreće savremeno društvo. Ne biti inovativan danas znači biti osuđen

na gotovo sigurnu i brzu propast i, moguće čak, biti ozbiljno kritikovan od strane šire zajednice. Ovako pozitivna konotacija pojma inovacija, međutim, pojavljuje se tek od početka 20. vijeka, kada ovaj termin počinju koristiti ekonomisti u kontekstu razvoja ekonomije i globalnog ekonomskog prosperiteta. Prije toga, inovatori su smatrani neoriginalnim i nekreativnim Ijudima (za razliku od izumitelja), koji odstupaju od ustaljenih društvenih običaja i normi, dok su inovacije smatrane uvredljivim i odbojnim za široku društvenu zajednicu.<sup>25</sup>

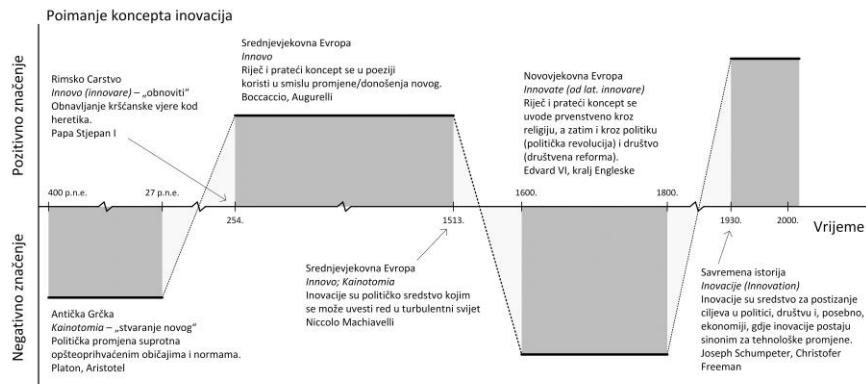
Stotine ili čak hiljade studija, knjiga i tekstova na temu inovacija se objavi svake godine, ali vrlo rijetko se među tim radovima može naći ozbiljna i detaljna studija o samom konceptu inovacija, što nerijetko priznaju i sami autori navedenih dijela.<sup>26</sup> Da bi se izbjegla takva moguća nedorečenost i osiguralo dublje razumijevanje, koncept inovacija će biti detaljnije analiziran u nastavku. Sama definicija koncepta inovacija je data u prethodnom odjeljku, a ovdje će koncept biti analiziran kroz njegov historijski razvoj – od pojave koncepta prije više vjekova, do njegove sveprisutnosti ili, čak, centralne pozicije u savremenom društvu.

## Razvoj koncepta inovacija kroz historiju

Uobičajeno se smatra da je koncept inovacija nastao u 20. vijeku, otkada (pogotovo od druge polovice 20. vijeka) dolazi i do dominantnog predstavljanja i shvaćanja inovacija kao tehnoloških inovacija, te do snažnog pozitivnog otklona prema inovacijama uopšte. Historija razvoja koncepta inovacija, međutim, počinje znatno ranije, odnosno, preciznije, prije skoro 2500 godina, kada tehnološke inovacije, u današnjem smislu, nisu ni postojale. O konceptu inovacija se sve do 30-ih godina 20. vijeka nije razmišljalo u naučnim krugovima, tako da se razvoj koncepta ne može pratiti kroz naučne tekstove, već isključivo kroz historiju razvoja i korištenja koncepta u najširem društvenom kontekstu. Bitno je napomenuti da se koncept inovacija kroz historiju prvenstveno odnosio na politički i religijski kontekst. Njegova primarna upotreba u ekonomiji i tehnologiji zaista i započinje tek u prvoj polovini 20. vijeka.\*

Na slici 2.2 šematski je prikazan razvoj koncepta inovacija kroz historiju – od njegovog prvog pominjanja u antičkoj Grčkoj, pa do danas. Kako se može vidjeti sa slike, poimanje koncepta inovacija se tokom vremena mijenjalo na način da je značenje koje su inovacije imale u društvu prelazilo iz negativnog u pozitivno i obratno. Preciznije rečeno, inovacije su u vijek imale dvostruko značenje, ali u pojedinim periodima historije jedno značenje, pozitivno ili negativno, bilo je dominantno. Stoga je vrlo interesantno pratiti kako se pojmom inovacija kako u narativu, tako i u poimanju mijenjao iz negativnog u antičkoj Grčkoj, preko

\* Za mnogo širu i detaljniju analizu i prikaz genealogije riječi i historijskog razvoja koncepta inovacija vidjeti Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.



Slika 2.2. Historija razvoja koncepta inovacija

pozitivnog tokom Srednjeg vijeka, da bi dostigao krajnje negativan doživljaj tokom perioda Reformacije, te, konačno, dobio najsnažnije pozitivno značenje u modernom dobu.

Koncept inovacija – *kainotomia* (od gr. *kainos* u značenju *nov, novi*), prvi put se pojavljuje u antičkoj Grčkoj oko 400 godina prije nove ere. Ovaj pojam – *kainotomia*, u značenju „stvaranje novog“ se prvenstveno (ili gotovo isključivo) koristio u političkom kontekstu, a prvi put se pojavljuje u djelima grčkog filozofa i historičara Xenophona (oko 430.–354. p.n.e.) u doslovnom značenju otvaranja novih galerija u rudnicima. Isti pojam se kasnije kod drugih filozofa, prvenstveno Platona i Aristotela, pojavljuje u metaforičkom značenju otvaranja novih političkih dispozicija.<sup>27</sup> Prema učenju ovih slavnih filozofa, pojam inovacija podrazumijeva uvođenje političkih promjena (noviteta) koje su u suprotnosti s opšteprihvaćenim običajima i normama. U tom smislu, Platon (oko 427.–347. p.n.e.) ukazuje na štetnost inovacija u obrazovanju i odgoju mladih, jer takve promjene dovode do prezira prema starim (ustaljenim) stvarima i do vrednovanja noviteta, što za posljedicu ima društvenu i političku nestabilnost. Prema Platonovom učenju, jedina situacija kada je inovacija potrebna (i prihvatljiva) je u slučajevima najvećih opasnosti, kao što su ratovi ili bolesti.<sup>28</sup> Za Aristotela (384.–322. p.n.e.), kao najozbiljnijeg antičkog kritičara inovacija, najveća opasnost od inovacija dolazi u oblasti politike. Prema Aristotelovom učenju, svi oblici političkog organizovanja su već izmišljeni i uspostavljeni, tako da bilo kakva inovacija u tom domenu, čak i ona najmanja, može samo voditi ka gorem stanju.<sup>29</sup>

Očigledno da pojam inovacija u antičkoj Grčkoj ima dominantno negativno značenje (slika 2.2), bez obzira što Platon ukazuje na rijetke situacije kada inovacije mogu biti korisne, pa čak i poželjne (zbog čega ga Aristotel kritikuje i pogrdno prepoznaje kao najvećeg inovatora). U ovom početnom periodu razvoja koncepta, inovacije su primarno doživljavane kao uvođenje promjena u postojeće,

savršene sisteme, čime se aktuelno stanje u društvu i politici može samo pogoršati. U tom smislu, prema grčkim filozofima, inovacije predstavljaju najgore zlo.<sup>30</sup>

U antičkom Rimu riječ za inovaciju u smislu grčke riječi *kainotomia* nije postojala, iako su postojale riječi koje su označavale novinu ili obnavljanje (lat. *novus* u značenju *nov*, *novi*; lat. *novare* u značenju *napraviti novo, osvježiti*). Tek od trećeg vijeka u upotrebu ulazi riječ *innovo* u smislu obnavljanja, odnosno inovacije. Od same pojave latinske riječi *innovo*, koncept (inovacija) na koji se ta riječ odnosi ima pozitivno značenje, što traje sve do 16. vijeka i pojave Reformacije u Evropi, kada koncept inovacija ponovo dobija negativno značenje. Rana upotreba koncepta inovacija u periodu Rimskog Carstva se dešava od strane pape Stjepana I (pontifikat od 254. do 257. godine). Stjepan I se protivio ponovnom krštenju heretika, kako je to bilo uspostavljeno i praktikovano od strane azijskih i afričkih biskupa, inovativno uvodeći čin ispovijedi i pokajanja kao dovoljan da se heretici vrate Crkvi. Pozitivno značenje pojma inovacija u religijskom kontekstu je dalje potvrđeno u Vulgati,\* latinskom prevodu Biblije iz kasnog četvrtog vijeka, gdje se latinski termini – *novare, renovatio* i, svakako, *innovo*, učestalo koriste u smislu duhovne obnove. Slično, pozitivno značenje inovacija u srednjovjekovnoj Evropi se može naći i u poetskim djelima, gdje se pojam inovacija, također, koristi u duhovnoj konotaciji.<sup>31</sup>

Kraj ovog perioda u razvoju koncepta inovacija je obilježen djelima Niccola Machiavellija (1469.–1527.), velikog italijanskog renesansnog političkog filozofa. Machiavelli, također, inovacije smatra pozitivnima, ali kao tipični predstavnik Renesanse doživjava ih prvenstveno kroz istinsku prirodu stvari, a ne kroz teološke konstrukcije. Svoje političko stajalište i mišljenje Machiavelli je najbolje iznio u djelu „*Vladar*“ gdje govori o novim vladavinama, te o vladaru koji mora istovremeno posjedovati više različitih osobina – snagu, okrutnost, lukavstvo i ljubav.<sup>32</sup> Otuda, za Machiavellija su inovacije obavezno političko sredstvo u rukama vladara, pomoću kojih je moguće uvesti red u turbulentno političko okruženje, te stabilizirati stalne promjene u svijetu.<sup>33</sup>

Drugi period razvoja koncepta inovacija (slika 2.2) se poklapa s prihvatanjem, jačanjem i širenjem kršćanstva u Srednjovjekovnoj Evropi. Tokom ovog perioda inovacije se u religijskim krugovima doživljavaju prvenstveno u smislu duhovne obnove, ali isto tako i u političkom kontekstu u smislu obnove gradova, institucija i društvenih odnosa. Kako je ovim periodom evropske historije dominirala religijska dogma, jasno da je pozitivan otklon Crkve (prvo Velike, a zatim Rimo-katoličke) prema inovacijama bio od presudne važnosti za opšte pozitivno poimanje koncepta inovacija.

---

\* Naziv za latinski prijevod Biblije učinjen od strane sv. Jeronima, a prema nalogu pape Damasa od 383. do 405–406. Godine 1546. je priznat na Tridentskom saboru kao jedini autentičan latinski prijevod Biblije. Ladan, T. (Ed.) (2005). *Hrvatski obiteljski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i EPH.

Početak narednog perioda u historiji razvoja koncepta inovacija se poklapa s pojavom Reformacije u Evropi u ranom 16. vijeku (slika 2.2), a traje sve do sredine 19. vijeka i početka druge industrijske revolucije (oko 1850. godine). U ovom periodu koncept inovacija dostiže svoje puno značenje i upotrebu, kako u pisanim djelima, tako i u svakodnevnom govoru. U engleskom jeziku riječ *innovate* (od fr. *innover*, od lat. *innovare* u značenju *napraviti novo*) se upravo i pojavljuje početkom ovog perioda, odnosno sredinom 16. vijeka, u značenju kakvo se i danas koristi. Inovacije, naime, predstavljaju svaku novost (ili promjenu) u okviru već uspostavljenih odnosa i poretka, što je potpuno u skladu sa savremenom definicijom pojma inovacija,\* s tim da se takve promjene prevladavajuće doživljavaju negativno (pogrdno).<sup>34</sup>

Koncept inovacija se u ovom periodu, kao i u prethodnom, prvenstveno uvodi kroz religijski kontekst. Kontroverze izazvane promjenama i inovacijama u kršćanstvu se pojavljuju već u ranom 15. vijeku, a kulminiraju sredinom 17. vijeka u Engleskoj u sukobu vezanom za inovacije u prakticiranju religije između puritanca Henrya Burtona (1578.–1648.) i engleskog kralja Charlesa I (1600.–1649.). Upravo ovaj sukob najbolje objašnjava (negativno) shvaćanje koncepta inovacija u ovom periodu, gdje se inovativnost poistovjećuje s herezom.<sup>35</sup>

Period od druge polovine 16. vijeka do početka 19. vijeka u historiji zapadne Evrope je obilježen velikim promjenama ne samo u religiji, već i u politici i društvu. Počevši od *Engleske revolucije* iz prve polovine 17. vijeka (od 1640. do 1660. godine), kada su Parlamentarci engleskog državnika Olivera Cromwella (1599.–1658.) zbacili engleskog kralja Charlesa I i uspostavili republikansku vladu – *Commonwealth*, preko *Američkog rata za nezavisnost* (od 1775. do 1783. godine) kojim je zbačena vladavina britanske krune i uspostavljene Sjedinjene Američke Države, kao prva republika u modernoj historiji, do velike Francuske revolucije (od 1789. do 1799. godine) kojom je zbačena monarhija i uspostavljena republika.<sup>36</sup> Kako je zajednički ishod revolucija bilo zbacivanje monarhije i uspostavljanja novog društveno-političkog poretka, revolucija koja je smatrana inovacijom Države (ili „inoviranim Državom“) učinila je da se koncept inovacija i u ovom domenu doživljava u krajnje negativnom smislu od strane monarhistika, što je i dalje bio dominantni i većinski oblik vladavine.

Na kraju ovog perioda razvoja koncepta inovacija (rani 19. vijek) pojavljuje se još jedna značajna grupa inovatora – društveni (socijalni) inovatori ili socijalisti. Prvi socijalisti - Charles Fourier (1772.–1837.), Henri de Saint-Simon (1760.–1825.) i Robert Owen (1771.–1858.), svojim stavovima i radovima zauzimali su se za pravedniju raspodjelu dohotka, kao i prirodnih i društvenih resursa, te za bolje životne uvjete za najbrojnije i najugroženije društvene slojeve.<sup>37</sup> Iako su ovakvi stavovi društvenih inovatora bili doživljavani u pozitivnom smislu od mnogih savremenika, vladajući kapitalisti su ih optuživali za podrivanje uspostavljenog

\* Vidjeti prethodno poglavje, odjeljak „Definicija koncepta inovacija“.

društvenog poretka i sistema privatnog vlasništva. Upravo ova tenzija između negativnog (pogrdnog) i pozitivnog shvaćanja inovacija u najširem društvenom kontekstu je obilježila prelaz između dva završna perioda u razvoju koncepta inovacija.<sup>38</sup>

Novovjekovni period evropske historije (od kraja 15. do kraja 18. vijeka) obilježen je značajnim i sveobuhvatnim promjenama – u religiji (reformacija), politici (revolucije), nauci i kulturi (prosvjetiteljstvo) i općenito u društvu. Sama riječ, a posljedično i koncept inovacija, direktno su vezivani za ove promjene prvenstveno od strane onih koji su se protivili tim promjenama. Kako je u ljudskoj prirodi da se opire društvenim promjenama, odnosno promjenama uvriježenih stavova i/ili ponašanja koje ljudi dijele s ostalim članovima društvenih grupa kojima pripadaju,<sup>39</sup> otuda jasno slijedi da su inovacije tokom ovog perioda doživljavane u izuzetno negativnom značenju (slika 2.2).

Posljednji period u razvoju koncepta inovacija se odnosi na kasno moderno doba i savremenu historiju, od polovine 19. vijeka do danas. Početak ovog perioda se poklapa s završetkom francuske građanske (buržoaske) revolucije koja je donijela zaista radikalne promjene u društveno-ekonomskom i političkom životu Evrope, odnosno Svijeta uopšte. Posljedično ovim globalnim promjenama, pod pojmom inovacija počinju se podrazumijevati promjene u najširem smislu, uključujući i one koje se nikada prije nisu smatrале inovacijama. Svi noviteti (inovacije) koji su u prethodnom periodu smatrani lošim po društvo ili herezom, postaju dobri i poželjni u smislu da donose trajne koristi. Praktično, tokom 19. vijeka koncept inovacija doživljava potpunu obnovu u pozitivnom smjeru, što će stvoriti osnovu za savremeno poimanje koncepta i njegovu teoretizaciju. Interesantno je napomenuti da inovacije u domenu nauke nisu imale isti tretman i shvaćanje kao u drugim društvenim poljima, odnosno pojam inovacija je u oblasti nauke imao prvenstveno negativno (pogrdno) značenje. Tek krajem 19. vijeka u naučnim krugovima se termin inovacija počinje koristiti u pozitivnom značenju i to u smislu korištenja naučnih dostignuća u oblasti tehnike i zanatstva.<sup>40</sup>

Konačno, koncept inovacija doživljava svoju punu afirmaciju tokom 20. vijeka, naročito nakon Drugog svjetskog rata. Riječ i koncept inovacija u svom punom značenju (definiciji) ulaze u narativ i teoriju u svim naučnim granama – prirodnim, tehničkim i društvenim naukama. Sinonimno značenje termina inovacije i tehnološke inovacije, koje u upotrebu uvode ekonomisti, počinje se koristiti i od strane historičara u njihovim tekstovima koji se odnose na historijski razvoj tehnologije. Inovacije, a prije svih drugih tehničke inovacije, postaju „most“ između nauke i bazičnih istraživanja, s jedne strane i društva u cjelini, s druge strane. Drugačije rečeno, rezultati naučnih istraživanja dostižu svoju punu vrijednost tek kada stvaraju određenu društvenu korist. Takva korist se, prema modernoj ekonomskoj misli, realizuje preko tržišta, gdje se kroz (tehnološke) inovacije realizuje komercijalizacija (naučnih i tehničkih) izuma.

Tokom druge polovine 20. vijeka koncept inovacija dobija i potpunu teorijsku afirmaciju, gdje se ravnopravno među najvažnijim teoretičarima (tehnoloških) inovacija pojavljuju inženjeri, koji su u svojoj karijernoj putanji postali menadžeri. Detaljniji pregled razvoja koncepta inovacija u savremenoj historiji, odnosno tokom 20. i 21. vijeka dat je u narednom odjeljku.

## Inovacije u savremenoj historiji

Koncept i pojam inovacija u savremenoj historiji prvotno je teoretski obrađen u oblastima sociologije, u djelima francuskog sociologa Jean-Gabriela De Tardea (1843.–1904.) i antropologije, u djelima australsko-britanskog anatoma Graftona Elliota Smitha (1871.–1937.), kao i u radovima nekih drugih naučnika iz ovih oblasti. Antropolozi i sociolozi su isprva preferirali korištenje termina *promjena* (društvena, tehnološka, kulturna i sl.), dok termin *inovacija* počinju dominantno koristiti od 30-ih godina 20. vijeka. U naučnim radovima iz ovih oblasti, inovacije predstavljaju vrlo široki koncept koji стоји u pozadini društvenih i kulturno-ških promjena, što ukazuje da antropolozi i sociolozi na inovacije gledaju s makronivoa i opisuju ih uglavnom kvalitativno. Oni su ujedno i prvi teoretičari koji inovacije posmatraju kao proces.<sup>41</sup>

Bez obzira na ovu ranu teorijsku obradu inovacija u oblastima sociologije i antropologije, kao i višemilenijski razvoj koncepta inovacija kroz historiju čovječanstva, u literaturi se većinom porijeklo ovog koncepta veže za ekonomiju i Josepha Schumpetera, kao jedinog autora.<sup>42</sup> Zaista, koncept inovacija je sveobuhvatno i najtemeljitije obrađen u ekonomskoj literaturi, kako s makronivoa, gdje se koncept inovacija smatra osnovnim pokretačem ekonomskih promjena i globalnog ekonomskog progrusa, tako i s mikro-nivoa, gdje se inovacije posmatraju kao najvažniji izvor konkurenčne prednosti preduzeća. Ovdje je potrebno još jednom naglasiti da ekonomisti pojам inovacija najčešće direktno vežu uz tehnološke inovacije, naročito nakon Drugog svjetskog rata kada se pojам „tehnološke inovacije“ pojavljuje i počinje masovno koristiti. Tek od 70-ih godina 20. vijeka ekonomska teorija inovacija se značajnije bavi i drugim tipovima inovacija, odnosno netehnološkim inovacijama (organizacijske i administrativne inovacije, inovacije u menadžmentu, nova tržišta i drugo).

Kako je već pomenuto, prvi naučni pristup fenomenu inovacija u oblasti ekonomije nalazi se u radovima austrijskog ekonomiste Josepha Schumpetera, čije učenje se koncentriše oko shvaćanja da je kapitalizam evolutivni proces stalnih inovacija i „*kreativne destrukcije*“.<sup>43</sup> Još 1912. godine Schumpeter uspostavlja svoju teoriju inovacija u knjizi *Teorija ekonomskog razvoja* (njem. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*), gdje kao osnovni pokretač ekonomskog razvoja vidi inovacije.<sup>44</sup> Schumpeter inovacije definiše u vrlo širokom smislu kao komercijalnu ili industrijsku primjenu nečega novog (proizvoda, procesa, načina proizvodnje, organizacije, tržišta i slično). Po njemu, inovacije revolucioniraju

ekonomsku strukturu iznutra, tako što neprestano uništavaju stare i kreiraju nove strukture, a taj proces „*kreativne destrukcije*“ predstavlja suštinski čin u kapitalizmu.<sup>45</sup> Glavni nosioci inovacija i inovativnih procesa u kapitalizmu nisu kapitalisti – vlasnici kapitala, nego preduzetnici-inovatori, čiji je najvažniji zadatok uvjeriti kapitaliste (a i same sebe) da će uvedene inovacije dovesti do oplodnje (i, posljedično, uvećanja) kapitala kojeg ulažu u razvoj inovacija. Nadalje, prema Schumpeterovoj teoriji inovacija, inovacije se ne dešavaju neprekidno, već dolaze u grupama („rojevima“), čime na krajnje neposredan način povezuje inovacije s ekonomskim ciklusima.<sup>46</sup> U Schumpeterovoj teoriji inovacija posebno važno mjesto zauzima suštinsko razlikovanje izuma, inovacija i difuzije (širenja) inovacija. Naime, za potpuno razumijevanje koncepta inovacija kritično je bitno uspostaviti razliku između originalne ideje i njene komercijalizacije, na čemu je Schumpeter insistirao. Sposobnost (poslovne) organizacije da izumi novi proizvod ne poklapa se nužno s aktivnostima razvoja, proizvodnje i marketiranja tog proizvoda. To su dva odvojena skupa aktivnosti koji se mogu odvijati kako u istoj, tako i u različitim (poslovnim) organizacijama. Slično, Schumpeter u svojim radovima insistira i na pravljenju razlike između prvog komercijalnog uvođenja inovacije i njenog daljeg širenja (difuzije).<sup>47</sup> Na kraju, bez obzira na neke očigledne nedostatke Schumpeterove teorije inovacija, kao i nepostojanja empirijskih studija iz predmetne oblasti u vrijeme njegovog djelovanja, Schumpeterov doprinos modernom shvaćanju koncepta inovacija i razvoju ekonomskog teorije inovacija je izuzetno snažan i dalekosežan. Schumpeterova teorija inovacija i učenja udarili su temelj savremenom tumačenju i shvaćanju koncepta inovacija, te značajno uticali na mnoge kasnije ekonomsko-teoretičare.

U periodu od početka Drugog svjetskog rata, pa do 1960-ih godina bilo je začuđujuće malo studija o inovacijama, međutim ovaj period je obilježen pojavom termina „tehnološke inovacije“ i njegovim širokim uvođenjem u narativ, što predstavlja važnu prekretnicu u razvoju koncepta inovacija. Naime, ovaj termin se vrlo brzo počeo dominantno koristiti u smislu prikaza inovacija kao uvođenja i primjene tehnoloških promjena. Kako su blagodeti tehnološkog progresa bile dostupne najširem krugu ljudi, tretman inovacija kao prevashodno tehnoloških promjena je i doveo do današnje centralne pozicije inovacija u narativu, politikama i teoriji.<sup>48</sup> Jedan od prvih teoretičara koji koristi termin „tehnoloških inovacija“ je američki ekonomski historičar Rupert Maclaurin (1907.–1959.), koji u svojim radovima inovacije eksplicitno tretira i opisuje kao proces. Teoretičari su inovacije oduvijek posmatrali kao proces (niz povezanih koraka u vremenu), a ne samo kao trenutnu aktivnost ili rezultat te aktivnosti, s tim što je Maclaurin prvi teoretičar koji to izričito navodi. Prema njemu, proces inovacija započinje bazičnom naukom, a završava se komercijalizacijom inovacije (procesni niz: nauka – izum – inovacija – finansiranje inovacije – prihvatanje inovacije).<sup>49</sup> Ovakav izričiti teorijski tretman inovacija kao procesa je drugi važan događaj vezan uz razumijevanje koncepta inovacija koji se desio u ovom periodu. Pored ta dva događaja, u periodu do 1960-ih treba pomenuti još i vrlo važan i uticajan

Solowljev naučni rad, koji po prvi puta na direktn način povezuje (tehnološke) inovacije i ekonomski rast.<sup>50</sup>

Važan period u razvoju koncepta inovacija jesu 60-te godine 20. vijeka. U ovom periodu se po prvi puta pojavljuju inženjeri, prvenstveno u ulozi menadžera, kao praktičari i kao teoretičari procesa inovacija. Inženjeriing kao profesija i inženjeri kao profesionalci se najuže povezuju sa svim aktivnostima procesa inovacija. Ovo je vrlo važna prekretnica za shvaćanje i razvoj koncepta inovacija, jer inovacije ne nastaju u strogo kontrolisanim laboratorijskim uslovima određenih naučnih ili školskih institucija, već dolaze od strane istinskih inovativnih organizacija. U istom periodu (tehnološke) inovacije ulaze u narativ vladinih organizacija i institucija kao važan poligon nacionalne konkurentnosti, te, poslijedicho, postaju važan sadržaj ekonomске politike velikog broja (razvijenih) država.<sup>51</sup> Ovdje je neophodno pomenuti Alfreda Chandlera i njegove radove iz oblasti strategije, rasta i strukture velikih industrijskih preduzeća, koji su posebno važni za centralnu temu ove knjige, odnosno za razvoj teorijske misli o inovacijama u menadžmentu.<sup>52</sup> Chandler je, vrlo vjerovatno, prvi ekonomski mislilac koji je ukazao na važnost organizacijskih (menadžerskih) inovacija za produktivnost i prosperitet, kako pojedinačnih preduzeća, tako i ekonomskog razvoja uopšte. Pri tome je poseban naglasak stavljao na kompetentni menadžment koji osmišljava i implementira te inovacije.<sup>53</sup>

Period 70-ih i 80-ih godina 20. vijeka predstavlja „zlatno doba“ razvoja i savremenog poimanja koncepta inovacija, što je prvenstveno posljedica radova i djelovanja britanskog ekonomiste Christophera Freemana (1921.–2010.), koji se, zasigurno, može smatrati jednim od najvećih ekonomskih teoretičara iz oblasti tehnoloških inovacija.<sup>54</sup> Naslanjujući se na učenje Josepha Schumpetera, Freeman u svojim radovima razvija novi pristup izučavanju tehnoloških inovacija, gdje se na inovacije gleda kao na komercijalizaciju tehnoloških izuma. Ovakvim pristupom, Freeman nastavlja tradiciju izučavanja inovacija kao procesa (od izuma do širenja inovacija), gdje poseban naglasak stavlja na proizvodne i procesne inovacije.<sup>55</sup> Na taj način Freeman čini odmak od tradicionalnog (američkog) teorijskog pristupa konceptu inovacija, gdje se korištenje ili usvajanje tehnologije u proizvodnji smatra tehnološkom inovacijom (odnosno promjenom, što se, kao termin, radije koristi), a sve u cilju povećanja produktivnosti. Ne ignorišući važnost produktivnosti, za Freemana glavno pitanje vezano koncept inovacija jeste tržište (komercijalizacija), odnosno uvođenje novih proizvodnih procesa ili plasman novih proizvoda.

Drugi važan Freemanov doprinos na ovom polju jeste teorijska (i praktična) obrada uvođenja nacionalne politike promocije i primjene inovacija. Praktično, Freeman se u svojim radovima oslanja na evropsku tradiciju zahtjeva naučnih krugova da države i vlade putem svojih institucija, kako nacionalnih, tako i internacionalnih, koordiniraju i podupiru inovativne programe. Tipičan primjer je

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj – OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), gdje je Freeman bio angažovan kao konsultant još od ranih 1960-ih godina. Prema Freemanu, prioriteti nacionalne naučne politike bi trebali da idu u smjeru onih istraživačko-razvojnih aktivnosti koji najviše doprinose društvenom blagostanju.<sup>56</sup> Važnost inovacija i inovativnih aktivnosti na nivou nacionalne konkurentnosti u globalnoj ekonomiji je potvrdio u svojim radovima i američki akademik Michael E. Porter (1947.–) koji ukazuje na to da je inovativnost najvažnija konkurenčka prednost koju nacije posjeduju u globalnom tržišnom nadmetanju. Stoga, vlade trebaju usvajati politike i donositi uredbe kojima će se ubrzati tempo inoviranja. Istovremeno, preduzeća trebaju shvatiti kritičnu važnost inovacija i, posljedično, formulisati odgovarajuću strategiju koja će sadržavati poslovne politike neophodne za kreiranje i primjenu inovacija.<sup>57</sup>

Nakon 80-ih godina 20. vijeka koncept inovacija izlazi iz okvira čiste nauke i teorije, te ulazi u govor i korištenje od strane najšireg društvenog okruženja. Riječ *inovacija* postaje pomodni slogan i poprima značenje bilo kakve promjene u bilo kom domenu, bez obzira da li ima bilo kakvo teorijsko uporište za takav tretman. Inovacije se masovno koriste kao reklamne fraze u marketinškim kampanjama i kao kritično važne inicijative u političkim programima, čime se u znatnoj mjeri diskredituje naučna vrijednost koncepta inovacija.<sup>58</sup> Uprkos tome, razvoj teorije koncepta inovacija je i u ovom periodu nastavljen, gdje se kao posebno važan izdvaja doprinos američkog akademika Claytona Christensen-a. Christensenovi uticajni radovi o remetilačkim inovacijama (engl. *disruptive innovations*) – inovacije koje predstavljaju odlučujući faktor između života ili smrti preduzeća, od neprocjenjive su vrijednosti kako za dalju teorijsku razradu i, općenito, razumijevanje koncepta inovacija, tako i za praktično menadžersko djelovanje u slučajevima kada se preduzeća suoče s realnim opasnostima tehnoloških promjena u industriji.<sup>59</sup>

Na kraju ovog pregleda razvoja koncepta inovacija u savremenoj historiji, potrebno je još jednom ukazati na dešavanja i aktivnosti koji su vodili do jasne teorijske obrade netehnoloških inovacija. Za temu ove knjige posebno su interesantne inovacije u menadžmentu (engl. *management innovations*), koje se početkom 70-ih godina 20. vijeka po prvi puta kao takve prepoznaju i opisuju u naučnim radovima.<sup>60</sup> Nešto značajniji tretman i teorijska obrada inovacija u menadžmentu dešava se tokom 1980-ih u naučnim i stručnim radovima,<sup>61</sup> dok prvi prijedlog jasno definisane teorije procesa inovacija u menadžmentu dolazi od strane američkog akademika Erica Abrahamsona (1956.–) tokom 90-ih godina 20. vijeka.<sup>62</sup> Inovacije u menadžmentu se, međutim, početkom 21. vijeka formiraju kao potpuno zasebno istraživačko i teorijsko polje, prvenstveno kroz rade Garya Hamela i njegovih kolega, britanskog akademika Juliana Birkinshawa (1964.–) i danskog akademika Michaela Mola.<sup>63</sup>

## Klasifikacija inovacija

Evolucija koncepta inovacija, njegovog poimanja i teorijske obrade, prirodno je dovela i do pojave i razvoja različitih tipova inovacija. Kako bi se, stoga, temeljito proučavanje vrlo složenog koncepta inovacija olakšalo i strukturiralo, predložen je veći broj tipologija inovacija. U zavisnosti od toga koji aspekt koncepta inovacija se izučava, autori su predlagali različite tipologije inovacija. Prva takva klasifikacija inovacija je Schumpeterova podjela na pet tipova inovacija – novi proizvod, novi metod proizvodnje, novo tržište, novi izvor nabavke sirovina, te uvođenje nove organizacije.<sup>64</sup> Od Schumpeterovih klasičnih tipova inovacija, pa do savremenih tipova inovacija, kao što su remetilačke (engl. *disruptive*) inovacije ili inovacije plavog okeana (engl. *blue ocean*), prepoznat je i opisan veliki broj različitih tipova inovacija, koje su, posljeđično, klasifikovane na više načina.<sup>65</sup>

Tri najčešće korištene klasifikacije inovacija su: a) *proizvodne – procesne* inovacije, b) *tehnološke – netehnološke* inovacije, i c) *radikalne – inkrementalne* inovacije.<sup>66</sup> Iako je u najnovijem izdanju *Oslo Manuala* iz 2019. godine korišten jedan oblik prve klasifikacije inovacija,\* za proučavanje inovacija u ovoj knjizi mnogo je pogodnija druga klasifikacija (tehnološke – netehnološke inovacije), odnosno onaj njen oblik koji je korišten u ranijem (trećem) izdanju *Oslo Manuala* iz 2005. godine.<sup>67</sup> U nastavku su, stoga, detaljnije opisani tipovi inovacija upravo u skladu s tom klasifikacijom. Konačno, radi cjelovitosti prikaza različitih tipova inovacija, dat je i opis nekoliko dihotomnih klasifikacija inovacija.

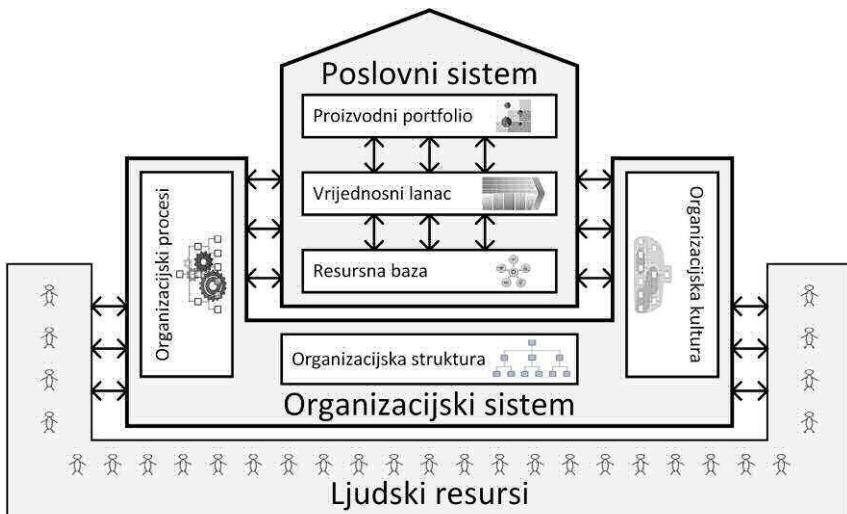
### Tehnološke i netehnološke inovacije

Klasifikacija inovacija na tehnološke i netehnološke prvenstveno dolazi od ljudi koji se bave organizacijskim upravljanjem, a kao odgovor na proizvodno-procesnu klasifikaciju inovacija koja dominira u oblastima ekonomije i upravljanja tehnologijama. Originalno, ova podjela dolazi kao posljedica postojanja (razlikovanja) dva osnovna dijela organizacije – tehničkog (poslovnog) i socijalnog (organizacijskog) sistema (slika 2.3).<sup>†</sup> Tehnološke inovacije se odnose na načine na koji se kreiraju organizacijski proizvodi i usluge i odgovaraju tehničkom sistemu organizacije. Netehnološke inovacije, koje odgovaraju socijalnom sistemu organizacije, odnose se na načine na koji su ljudski resursi

\* U četvrtom izdanju *Oslo Manuala* (iz 2019. godine) inovacije se prema objektu inoviranja dijele na proizvodne i procesne inovacije. Pri tome, pod proizvodima se podrazumijevaju i materijalna i nematerijalna dobra (usluge), dok se razlikuje ukupno šest procesa: a) proizvodnja proizvoda i usluga, b) distribucija i logistika, c) marketing i prodaja, d) informacioni i komunikacioni sistemi, e) administracija i menadžment, i f) razvoj proizvoda i poslovnih procesa.

<sup>†</sup> *Poslovni sistem (model)* predstavlja način na koji poslovna organizacija organizuje i angažuje svoje resurse kroz odgovarajuće poslovne aktivnosti u cilju kreiranja vrijednosti za svoje kupce/korisnike („način na koji preduzeće stvara profit“).

*Organizacijski sistem (model)* predstavlja način na koji se organizacijsko ljudstvo strukturalno raspoređuje i međusobno povezuje u cilju provođenja svih poslovnih aktivnosti iz domena poslovnog sistema („način na koji je preduzeće organizovano“).



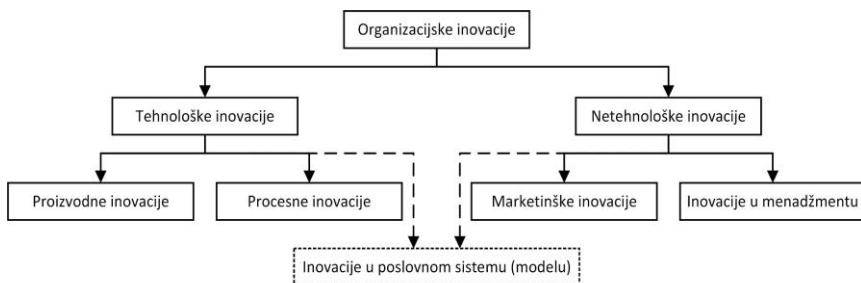
**Slika 2.3.** Organizacija – poslovni i organizacijski sistem

angažovani i organizovani u cilju obavljanja osnovne djelatnosti organizacije.<sup>68</sup> Podjela na tehnološke i netehnološke inovacije predstavlja nadskup proizvodno-procesne klasifikacije inovacija i u sebe uključuje mnogo širi skup različitih tipova inovacija. Konačno, savremeno poslovno i tehnološko okruženje, kao i žestoka konkurenca, povremeno traže od organizacije da uvodi vrlo složene organizacijske inovacije koje zahvataju podjednako i poslovni i organizacijski sistem. Ove inovacije, stoga, imaju odlike kako tehnoloških, tako i netehnoloških inovacija. Drugim riječima, one istovremeno pripadaju i jednoj i drugoj kategoriji inovacija iz ove klasifikacije.

Na slici 2.4 šematski je prikazana tehnološko-netehnološka klasifikacija inovacija. Kako se vidi sa slike, organizacijske inovacije se dijele na dvije glavne kategorije (tipa) – tehnološke i netehnološke inovacije, od kojih se svaka dalje dijeli na dvije potkategorije (podtipa). Proizvodne i procesne inovacije spadaju u kategoriju tehnoloških inovacija, dok inovacije u menadžmentu i marketinške inovacije spadaju u kategoriju netehnoloških inovacija. Na slici su (crtkanim linijama) prikazane i složene organizacijske inovacije – inovacije u poslovnom sistemu (modelu), koje istovremeno pripadaju (ili mogu pripadati) objema glavnim kategorijama ove klasifikacije.

### ***Proizvodne inovacije***

Proizvodne inovacije su tipični predstavnik tehnoloških inovacija. Ovdje se pod pojmom proizvod podrazumijevaju svi izlazi (engl. *outputs*) organizacije, odnosno sve što organizacija kao rezultat svog djelovanja nudi svojim kupcima (korisnicima) kao moguću vrijednost. Općenito, proizvodi se pojavljuju u dva



**Slika 2.4.** Tehnološko-netehnološka klasifikacija inovacija

pojavna oblika, kao materijalna dobra (proizvodi)\* ili nematerijalna dobra (usluge). Ovaj tip inovacija se definiše, kao i sam pojam inovacija, na više načina, ali uglavnom se sve definicije odnose na uvođenje novih proizvoda ili usluga u cilju zadovoljavanja nekih korisničkih potreba. Preciznija definicija, koja je u duhu ranije predložene definicije pojma inovacija, bi bila:

*Proizvodne inovacije podrazumijevaju uvođenje proizvoda ili usluge, potpuno novog ili neuporedivo drugačijeg u odnosu na prethodnu verziju, bilo u odnosu na funkcionalnost, bilo u odnosu na način i razloge upotrebe.*

Uvođenje novih proizvoda ili usluga podrazumijeva primjenu novih znanja (bazičnih ili primjenjenih), primjenu novih tehnologija, kao i kombinovanu primjenu novih i starih znanja i tehnologija. Kako se vidi iz prethodne definicije, inovativni proizvodi (usluge) ne moraju biti potpuno novi (dotada neviđeni, nekorišteni ili nepoznati svijetu), već to mogu biti i značajno unapređene verzije već postojećih (poznatih) proizvoda ili usluga. Potpuno novi proizvodi su, na primjer, mikrovalne pećnice, kopir-aparati ili mikroprocesori, naravno u trenutku kada su se po prvi put pojavili u (komercijalnoj) upotrebi. Tipični predstavnici značajno unapređenih proizvoda su, na primjer, automobili s ABS (njem. *Antiblockiersystem*) kočnicama, obuća od vodonepropusnih materijala (na primjer, *Gore-tex*) ili brza pošta (na primjer, *DHL*), kao primjer unapređene usluge. Proizvodnom inovacijom se smatra i uvođenje postojećeg proizvoda u potpuno novom domenu primjene, kao što je lijek *Sildenafil (Viagra)* originalno zamišljen za liječenje hipertenzije (povišenog krvnog pritiska), koji se nakon ne baš efikasne primarne primjene, pokazao vrlo efektnim u liječenju poremećaja erektilne funkcije kod muškaraca.

\* Uobičajeni termin za materijalna dobra, kao jedan od dva moguća pojavanaugh oblika organizacijskog izlaza, jeste „*proizvod*“. Pored toga, isti termin se vrlo često koristi i kao opšta odrednica organizacijskog izlaza (rezultata djelovanja), tj. podrazumijeva kako materijalna, tako i nematerijalna dobra (usluge). Ukoliko nije posebno naglašeno, u knjizi će se termin „*proizvod*“ koristiti u smislu materijalnog dobra.

### ***Procesne inovacije***

Druga potkategorija tehnoloških inovacija jesu procesne inovacije, koje se uobičajeno definišu kao uvođenje novih elemenata u organizacijsko funkcionisanje, odnosno proizvodno ili uslužno djelovanje u cilju kreiranja organizacijskih proizvoda ili pružanja organizacijskih usluga. Ovdje je bitno naglasiti da iako se procesne inovacije tradicionalno odnose na tehnološke inovacije, prema novijem poimanju ovog termina, organizacijski procesi mogu pripadati i tehničkom i socijalnom sistemu organizacije. Odatle, procesne inovacije se mogu odnositi i na netehnološke inovacije jednako kao i na tehnološke, kako je to slučaj u najnovijem izdanju *Oslo Manuala*.<sup>69</sup> Ipak, slijedeći tradicionalni pristup, ovdje će se, ukoliko nije drugačije naznačeno, pod procesnim inovacijama podrazumijevati tehnološke inovacije. Procesne inovacije se, stoga, definisu kao:

*Procesne inovacije podrazumijevaju uvođenje takvog načina proizvodnje ili pružanja usluge koji je potpuno novi ili neuporedivo drugačiji u odnosu na prethodni način.*

Procesne inovacije se ogledaju u primjeni novih tehnika, opreme ili softvera (ili bilo koje kombinacije istih), a poduzimaju se u svrhu smanjenja troškova proizvodnje i plasmana, unapređenja kvaliteta postojećih proizvoda i usluga, te proizvodnje i plasmana potpuno novih proizvoda i usluga. Tipičan primjer novog metoda proizvodnje je automatizacija ili robotizacija proizvodne linije, dok je korištenje automatizovanog sistema rezervacije avionskih karata primjer uvođenja novog procesa za pružanje usluga u putnim (turističkim) agencijama. Primjena informacijsko-komunikacionih tehnologija u okviru postojećih proizvodno-uslužnih procesa predstavlja njihovo značajno unapređenje u odnosu na prethodno stanje.

### ***Marketinške inovacije***

U skladu s razvojem tipova inovacija koje se prepoznaju u uzastopnim verzijama *Oslo Manuala*, prvi tip netehnoloških inovacija su marketinške inovacije, kako su nazvane u trećoj verziji ovog važnog priručnika.<sup>70</sup> Općenito, ovaj tip inovacija se uglavnom odnosi na (poslovne) funkcije inovativne organizacije koje su okrenute ka njenom okruženju. Zbog toga što se ovaj tip inovacija dominantno dešava u okviru poslovnih organizacija, uobičajeno je da se u različitim definicijama spominju marketing miks i češće materijalna dobra (proizvodi) nego usluge. U tom smislu, odgovarajuća definicija marketinških inovacija je:

*Marketinške inovacije podrazumijevaju primjenu novih ili značajno drugačijih marketinških metoda i postupanja, koji se odnose na cjenovnu politiku, promociju (dizajn, pakovanje, reklamiranje) i*

*plasman (istraživanje tržišta i distributivni kanali) proizvoda (usluga) u cilju kreiranja novog ili proširivanja postojećeg tržišta.*

Marketinške inovacije su usmjerenе ka boljem prepoznavanju i ispunjavanju korisničkih potreba, otvaranju novih tržišta, kao i boljem pozicioniranju poslovne organizacije u okviru postojećeg tržišta. Kao i u slučaju drugih tipova inovacija, marketinške inovacije predstavljaju za inovativnu organizaciju primjenu novih ili znatno izmijenjenih marketinških metoda, koje se mogu primjenjivati kako za nove, tako i za postojeće proizvode i usluge. Tipične marketinške inovacije su novi dizajn proizvoda, izmjena pakovanja ili naziva proizvoda, kao i dodavanje novih ukusa postojećim proizvodima. Interesantno je napomenuti da sve ovdje navedene inovacije su, u stvari, izmjene na proizvodu, ali se prema definiciji ne smatraju proizvodnim inovacijama, već (moguće) marketinškim inovacijama. Pored navedenog, marketinške inovacije podrazumijevaju i uvođenje novih prodajnih kanala (na primjer izložbena prodaja, Internet prodaja i slično), kao i primjenu novih promotivnih metoda, što, na primjer, podrazumijeva korištenje novih medija za reklamiranje ili brendiranje koje bitno mijenja imidž organizacije. Konačno, novi metodi i strategije formiranja cijena – na primjer variranje cijena u zavisnosti od nivoa potražnje ili korisnički konfiguratori proizvoda, predstavljaju marketinške inovacije.

### ***Inovacije u menadžmentu***

Drugi (pod)tip netehnoloških inovacija predstavljaju inovacije u menadžmentu. Za razliku od marketinških inovacija, inovacije u menadžmentu se prvenstveno odnose na funkcije i procese koji su okrenuti ka samoj inovativnoj organizaciji. Tokom vremena, za ovaj tip inovacija su korišteni različiti termini – administrativne inovacije (engl. *administrative*)<sup>71</sup>, organizacione inovacije (engl. *organizational*)<sup>72</sup> ili menadžerske inovacije (engl. *managerial*)<sup>73</sup>, ali od početka 21. vijeka termin inovacije u menadžmentu (engl. *management innovation*) postaje prevladavajući u literaturi, prvenstveno zahvaljujući radovima Garya Hamela, Juliana Birkinshawa i Michaela Mola.<sup>74</sup> Inovacije u menadžmentu se odnose na promjene menadžment modela organizacije, odnosno na promjene menadžerskih alata, procesa i praksi koje menadžeri primjenjuju u svom radu. O inovacijama u menadžmentu, prirodno, znatno više će biti riječi u narednim glavama.

### ***Inovacije u poslovnom sistemu (modelu)***

U savremenom poslovnom okruženju, koje je prije svega karakterisano brzim promjenama i žestokom konkurenčijom, zauzimanje i, posebno, održavanje željene i vrijedne konkurentске pozicije iziskuje široku organizacijsku inovativnost i značajne poslovne napore. Takvo okruženje, bez ikakve sumnje, stvara situacije kada organizacije da bi ostvarile željeni rast, sačuvale konkurentsku poziciju ili, jednostavno, preživjele moraju inovirati ne samo

proizvodni portfolio, već sve elemente postojećeg poslovnog sistema (modela).<sup>\*</sup> Pravovremeno uspostavljen i primijenjen odgovarajući poslovni sistem je od izuzetne (kritične) važnosti za poslovni uspjeh. Vrlo često inferiornija tehnologija primijenjena (i komercijalizirana) kroz superiorniji poslovni sistem donosi veću vrijednost od superiornije tehnologije primijenjene kroz inferiorniji poslovni sistem. Stoga, strateški ispravno razmišljanje i djelovanje podrazumijeva stvaranje odgovarajućih kompetencija i kapaciteta za inoviranje poslovnog sistema.<sup>75</sup>

Inoviranje poslovnog sistema (modela) je izuzetno složen, ali i vitalan proces u životu (dugoročno) uspješne organizacije. Barijere promjenama u poslovnom sistemu su stvarne i značajne, ali za uspjeh u dugom roku neophodne su i najsloženije organizacijske promjene.<sup>76</sup> Najčešće (strateške) okolnosti koje zahtijevaju inovacije u poslovnom sistemu su: osvajanje i eksploracija bitno nove (remetilačke) tehnologije, stvaranje novog tržišta ciljajući na potrebe do tada neusluženih korisnika, kao i odgovor na napade postojeće i novopridošle konkurenциje.<sup>77</sup> Posebno značajni (i poznati) primjeri inovacija u poslovnom sistemu (modelu) su: „Appleov“ iPod muzički uređaj zajedno s iTune muzičkom prodavnicom, „Xeroxov“ model plaćanja po napravljenoj kopiji, „Hiltjevo“ pretvaranje proizvoda u uslugu, „IKEA-in“ model dizajniranja i distribucije namještaja, „Netflixova“ usluga internetskog prenosa video sadržaja.

## Dihotomne klasifikacije inovacija

U cilju dubljeg sagledavanja i razumijevanja koncepta inovacija, mnogi autori su pristupali proučavanju fenomena inovacija međusobno suprotstavljajući po dva tipa inovacija, koji stoje jedan nasuprot drugom. Na taj način uspostavljen je niz dihotomnih klasifikacija inovacija, koje se mogu svesti pod tri generalizirane kategorije (grupe): održive – remetilačke, organske – otvorene, i inovacije – reinovacije. Prije detaljnijeg opisa navedenih kategorija, interesantno je naglasiti da se i prethodno opisana „klasična“ klasifikacija inovacija može posmatrati kao niz dihotomnih inovacija (tehnološke – netehnološke, proizvodne – procesne, marketinške – menadžerske).

### *Održive nasuprot remetilačkim inovacijama*

Kako je već ranije naglašeno, ovo je jedna od najčešće korištenih klasifikacija inovacija. Ona se primarno primjenjuje u oblasti tehnoloških inovacija i uglavnom se odnosi na poslovne (inovativne) organizacije, ali se jednakom tako može primjeniti i na netehnološke inovacije, a samim tim i na bilo koji tip organizacije. Ova klasifikacija inovacija se bazira na dubini i snazi promjena koje inovacije

---

\* U literaturi se može naći veći broj različitih definicija poslovnog modela (sistema). Sve one se prvenstveno (ili čak isključivo) razlikuju prema broju elemenata koji kroz međusobno djelovanje preuzimaju ili stvaraju vrijednost. Ovdje se pod poslovnim sistemom (modelom) podrazumijeva skup od četiri međusobno povezana elementa: ponuda proizvoda (vrijednosti), profitna formula, vrijednosti lanac (ključni procesi) i ključni resursi.

izazivaju kako na nivou industrije, tako i na nivou organizacije. Razlika između dva oprečna tipa inovacija se pravi na osnovu stepena odmaka od postojećih organizacijskih znanja, kao i stepena promjene u organizacijskim procesima i izlazima. U literaturi se sreću različiti termini kojima se označavaju tipovi inovacija iz ove klasifikacije, kao što su, na primjer, inkrementalne nasuprot radikalnim, inkrementalne nasuprot diskretnim, rutinske nasuprot radikalnim i drugi. Iako se pojedini termini (i odgovarajuće tipologije) mogu razlikovati u definicijama i opisima, nekad čak i značajnije, ipak se uvijek radi o razlikovanju između inovacija koje donose fundamentalne (revolucionarne) promjene i inovacija koje donose više, manjih ili većih, postepenih (evolutivnih) promjena.

Dva termina koja se ovdje koriste – održive (engl. *sustaining innovations*) i remetilačke (engl. *disruptive innovations*) inovacije, dolaze od strane Claytona Christensena i njegove teorije o remetilačkim inovacijama, koja je ostavila vrlo dubok trag u teoriji inovacija, a navedena dva tipa inovacija učinila poznatim najširem krugu javnosti.<sup>78</sup> Prema profesoru Christensenu, remetilačke inovacije ne čine postojeće proizvode (znatno) boljim, već one proizvode, koji su zbog svoje cijene i složenosti dostupni samo malom broju korisnika, transformiraju u proizvode dostupne značajno široj populaciji. Remetilačke inovacije obično uvode proizvode (ili tehnologije ili, čak, poslovne modele) nižih performansi u odnosu na postojeće, koji su, s druge strane, jeftiniji, jednostavniji i pogodniji za upotrebu, te ciljaju tržišne segmente koji nisu pokriveni postojećim proizvodima (poslovnim modelima). Ukoliko su uspješne, one omogućavaju manjim, inferiornim ili novim poslovnim organizacijama da kreiraju nova tržišta (ili tržišne niše), kao i prateće vrijednosne mreže (engl. *value networks*), koje će s vremenom poremetiti (preuzeti) postojeća tržišta, te dovesti do promjene stanja i odnosa u industriji. Primjera remetilačkih inovacija ima zaista veliki broj, a kao neki tipični primjeri mogu se navesti: Wikipedia, „pametni“ telefoni, digitalna fotografija, hidraulični bageri, parobrod, tranzistor.

Za razliku od remetilačkih inovacija, održive inovacije ne kreiraju nova tržišta, već razvijaju i unapređuju postojeća, ciljujući prvenstveno sofisticirane i najzahtjevnije korisnike. Održive inovacije mogu biti *inkrementalne* – periodična i očekivana unapređenja (proizvoda, procesa, poslovnog modela) koja ne donose značajan funkcionalni (ili performansni) odmak u odnosu na postojeće stanje. S druge strane, održive inovacije mogu biti *probojne* – neočekivana i rijetka unapređenja koja donose značajan funkcionalni (i/ili performansni) odmak u odnosu na postojeće stanje, ali koja i dalje nemaju značajan uticaj na samo tržište, već samo na odnose unutar istog. Tipičan primjer održivih inovacija je razvojni put „Intelovih“ x86 mikroprocesora. Naime, od uvođenja prvog 8-bitnog mikroprocesora – *Intel 8086*, razvojni put ovog proizvoda se inkrementalno kretao preko *Intel 80286* (16-bitni mikroprocesor) i *Intel 80386* (32-bitni mikroprocesor) modela do *Intel 80486* mikroprocesora (dodavanje matematičkog koprocesora na jedinstveni čip). Nakon toga dolazi do probojne inovacije uvođenjem *Intel*

Pentium mikroprocesora (64-bitna arhitektura, superskalarno procesiranje, keš na čipu...), s kojim „Intel“ ulazi u ravnopravno tržišno nadmetanje s tada najjačim konkurentima („Motorola“, „DEC“, „Sun“).

Na kraju, potrebno je skrenuti pažnju na dvije važne stvari (često i nedoumice) vezane za održive i remetilačke inovacije. Iako se u svakodnevnom govoru može čuti drugačije, oba ova tipa inovacija se isključivo odnose na (inovirajući) proces, a ne na rezultirajući (inovativni) proizvod ili uslugu. I, drugo, vrlo često je razlika između remetilačkih i probajnih (održivih) inovacija nedovoljno jasna (oštra), odnosno probajne inovacije se pogrešno tretiraju ili doživljavaju kao remetilačke. Osnovna razlika između njih je u tome što remetilačke inovacije uvijek ciluju jeftina (engl. *low-end*) tržišta manje zahtjevnih korisnika, dok su probajne inovacije uvijek usmjerene ka najzahtjevnijoj grupi korisnika na najskupljim tržištima. Tipičan primjer takve situacije je uvođenje automobila u upotrebu. Naime, krajem 19. vijeka, prvi automobili se počinju koristiti isključivo od strane najbogatijih ljudi, koji su sebi to mogli priuštiti, što u odnosu na tada dominantno prevozno sredstvo – konjsku kočiju, predstavlja probajnu inovaciju. Tek uvođenjem jeftinog i široko-dostupnog automobila *Ford Model T* (čija je proizvodnja bila zasnovana na tehnologiji pokretnih trake), dolazi do ozbiljne i temeljite promjene na tržištu prevoza, što predstavlja remetilačku inovaciju.

### ***Organske nasuprot otvorenim inovacijama***

Ova, u zadnje vrijeme vrlo često korištena, klasifikacija inovacija se bazira na mjestu (lokaciji), u odnosu na inovativnu organizaciju, gdje se odvija proces inoviranja. S jedne strane se nalaze organske (engl. *organic*) ili zatvorene inovacije kod kojih se sve faze procesa inoviranja – generisanje ideja, razvoj inovativnih proizvoda (usluga) i njihov plasman na tržište (komercijalizacija), odvijaju interno u okviru inovativne organizacije. Suprotno njima nalaze se otvorene inovacije kod kojih inovativna organizacija plasira na tržište, kako svoje vlastite ideje i inovacije, tako i ideje i inovacije drugih organizacija ili pojedinaca. Pored toga, inovativna organizacija traži načine da vlastite ideje i inovacije plasira na tržište kroz tržišne kanale koji ne pripadaju njenom tekućem tržištu ili, čak, njenoj industriji.<sup>79</sup> Kao i u slučaju prethodne dihotomne klasifikacije i ova klasifikacija primarno adresira tehnološke inovacije, ali se u znatno većoj mjeri može primijeniti i na netehnološke inovacije, kao i na sve tipove organizacija.

Tokom većeg dijela 20. vijeka, odjeli za istraživanje i razvoj velikih kompanija su bili glavni generatori inovacija, te su na taj način donosili važnu stratešku prednost tim kompanijama. Prema tradicionalnom pristupu, za uspješne inovacije je neophodna potpuna kontrola nad kompletnim procesom inoviranja. Naime, posebna grupa (kreativnih) ljudi, organizovana unutar istraživačko-razvojnih odjela (sektora) preduzeća, zadužena je za osmišljavanje i razvoj proizvoda, koji bi se dalje kroz pilot-projekte plasirali na tržište. Tek tada bi se korisnici (potrošači), kao pasivni akteri u odnosu na proces inoviranja, uključivali i

odlučivali o daljoj sudbini inovativnih proizvoda – uspjeh i dalji plasman proizvoda ili neuspjeh i povlačenje s tržišta. Ovaj zatvoreni model je uspješno djelovao tokom većeg dijela 20. vijeka. Velike kompanije („*DuPont*“, „*Siemens*“, „*IBM*“, „*AT&T*“ i druge) su obilato ulagale u istraživanje i razvoj, te privlačili najkreativnije ljudi koji su generisali genijalne ideje koje su, nadalje, rezultirale spektakularnim inovativnim proizvodima. Zauzvrat, plasman tih proizvoda na tržište donosio je ogromnu dobit iz koje su se izdvajale nove investicije za istraživanje i razvoj, formirajući, na taj način, vrlo plodonosnu spiralu inoviranja. Takav pristup industrijskom istraživanju i razvoju doveo je do niza fundamentalnih otkrića iz oblasti prirodnih nauka, prije svih fizike i hemije, što je omogućilo nastanak mnogih revolucionarnih proizvoda (najlonска vlakna, kevlar, tranzistor, laser i drugi).<sup>80</sup> Važna karakteristika ovog tipa inovacija je patentna zaštita intelektualnih prava, koja onemogućava konkurenциju da profitira od inovacija i ideja generisanih od strane inovativne organizacije.

Prema kraju 20. vijeka, promjene u ekonomskom, tehnološkom i društvenom okruženju snažno su uzdrmala zatvoreni model inovacija, te dovele u pitanje same principe na kojima je taj model počivao. Siloviti razvoj informacionih (omogućavajućih) tehnologija, povećani broj i mobilnost informacijskih stručnjaka (engl. *knowledge workers*), te široka dostupnost preduzetničkog kapitala, doveli su do pojave potpuno drugačijeg pristupa inoviranju – otvorenih inovacija. Isprrva je ovaj model, eksploracijom principa „mudrosti gomile“ (engl. *wisdom of crowds*),<sup>81</sup> podrazumijevao angažman *nabave iz mnoštva* (engl. *crowdsourcing*) kao ključni način generisanja ideja i inovativnih proizvoda. S vremenom se model proširio tako da je podrazumijevao i situacije u kojima inovativne organizacije generišu i koriste ideje i znanja, kako vlastita, tako i tuđa, tokom svih faza procesa inoviranja.<sup>82</sup> Principi na kojima počivaju otvorene inovacije su gotovo dijametralno suprotni onima kod zatvorenih inovacija. Prva i osnovna razlika je u tome da kod otvorenih inovacija, ljudi, ideje i inovativni proizvodi ne moraju ishoditi isključivo iz inovativne organizacije, već mogu dolaziti i spolja, što pokazuje da najbolja kombinacija vlastitih i tuđih znanja vodi do uspjeha. Odатle slijedi da je u svijetu otvorenih inovacija važnije kreirati dobar i uspešan poslovni model nego biti prvi na tržištu. Konačno, kod ovog tipa inovacija intelektualno vlasništvo nije nešto što se mora pod svaku cijenu sačuvati od konkurencije, već po potrebi razmjenjivati, prodavati ili kupovati od drugih.

Gledano čisto s teorijskog aspekta, ova klasifikacija inovacija je začuđujuće rijetko obradivana; daleko manje nego što je to slučaj s prethodno navedenim klasifikacijama inovacija (tehnološke – netehnološke, inkrementalne – radikalne, proizvodne – procesne). Ovo tim više začuđuje što okruženje u kojem inovativne organizacije djeluju postaje sve složenije i dinamičnije, tako da se široko distribuirana znanja i ideje moraju ubrzano primjenjivati, jer u kratkom roku postaju zastarjeli i prevaziđeni. Sa stanovišta njihove društvene uloge i pozicije, sve (inovativne) organizacije su same po sebi otvoreni sistemi, te je tokom procesa

inoviranja neophodan značajan nivo kolaboracije s partnerima i korisnicima, pa čak i konkurentima. Drugim riječima, u savremenom dobu do inovacija gotovo da i ne može doći isključivo unutar granica jedne organizacije, jer pojedinačne organizacije ne mogu pratiti brze tehnološke i netehnološke, a prije svega menadžerske, promjene u svom okruženju. Model otvorenih inovacija je posebno važan za generisanje i usvajanje (primjenu) inovacija u menadžmentu, gdje se intenzivno koriste ideje, znanja i iskustva, kako ona koja dolaze iz same inovativne organizacije, tako i ona koja dolaze od strane vanjskih aktera – konsultanata, istraživačkih i naučnih institucija, te drugih inovativnih organizacija.<sup>83</sup>

### ***Inovacije nasuprot reinovacijama***

Za razliku od prethodnih, ova klasifikacija ne suprotstavlja dva po svojoj prirodi oprečna tipa inovacija, već inovacije razlikuje u skladu s njihovim stepenom novosti, tj. u odnosu na to koliko su inovacije „nove“ u odnosu na svijet. U tom smislu moguće je razlikovati dva tipa inovacija; prvi tip koji se odnosi na one inovacije koje su potpuno nove svijetu, odnosno one inovacije koje se pojavljuju po prvi put uopšte (koje nisu postojale ranije). Drugi tip podrazumijeva sve one inovacije koje su nove za inovativnu organizaciju koja usvaja (uvodi) te inovacije. Isključivo za potrebe ove klasifikacije inovacija, prvi tip će se nazvati *inovacijama*, a drugi tip *reinovacijama*.<sup>\*</sup> Da bi se izbjegla terminološka zabuna, potrebno je reći da neki autori koriste istu terminologiju da bi razlikovali pojedine faze (inkremente) u slučaju održivih inovacija, gdje se svako naredno unapređenje nekog inovativnog proizvoda (usluge) naziva reinovacijom.<sup>84</sup> Ova dihotomna klasifikacija, za razliku od prethodne dvije, podjednako se može primjeniti na tehnološke i netehnološke inovacije, kao i na sve tipove organizacija. Može se, čak, reći da se u teorijskom smislu značajno više upotrebljava za slučajeve netehnoloških inovacija, a posebno inovacija u menadžmentu.

Globalno gledano (na nivou svijeta) i u teorijskim okvirima koji se odnose na apsolutni nivo inovacija, prvi pristup, intuitivno, djeluje kao prirodan i jedini mogući pristup izučavanju koncepta inovacija. Ako se, međutim, posmatra s lokalnog nivoa, odnosno u okvirima jedne poslovne organizacije, onda se svaka inovacija koja do tada nije egzistirala u toj organizaciji, može smatrati potpuno novom u „svijetu“ te organizacije. Nadalje, inovacija u kontekstu ove klasifikacije (onih koje su potpuno nove svijetu) ima relativno malo, čak i kada se radi o tehnološkim inovacijama, a pogotovo kada su u pitanju netehnološke inovacije.<sup>85</sup> Pored toga, ogromna većina inovacija je iznjedrena od strane velikih kompanija koje djeluju u okviru najrazvijenijih i najjačih ekonomskih okruženja. S druge strane, glavno menadžersko pitanje kojim se bavi i ova knjiga, odnosi se na procese i posljedice koje nastaju uvođenjem inovacija u okvir jedne proizvoljne

\* Ovdje uvedeni termin *inovacija* odnosi se na ishod procesa stvaranja inovacija, a termin *reinovacija* na ishod procesa usvajanja inovacija. O bitnoj razlici između samih procesa stvaranja i usvajanja inovacija bit će značajno više riječi u narednim glavama knjige.

(poslovne) organizacije, kao i jednog proizvoljnog (i, posebno, nerazvijenog) ekonomskog okruženja. Kombinujući ove dvije činjenice, jasno je da se za sticanje šireg pogleda, shvaćanja i uvida u koncept inovacija, jednak moraju posmatrati i proučavati inovacije i reinovacije.

Drugi razlog za odabir ovakvog pristupa tretmanu „novosti“ inovacija jeste tvrdnja da su reinovacije (ili *imitacije*\* – termin koji se može često naći u literaturi) generalno podcijenjene, te da one mogu biti važnije za uspjeh poslovanja nego same inovacije koje se imitiraju.<sup>86</sup> Ukoliko se svaka inovacija koja je nova za organizaciju koja je uvodi smatra reinovacijom, odnosno imitacijom originalne inovacije (kada je ona po prvi put uvedena i bila nova svijetu), onda je moguće navedenu tvrdnju primijeniti i u ovom slučaju. Odatle slijedi da bi se zanemarivanjem, odnosno netretiranjem slučajeva kada je inovacija nova na lokalnom nivou (reinovacija) izgubila vrlo vrijedna informacija o posljedicama, odnosno efektima uvođenja inovacija.

## Važni koncepti vezani za inovacije

U prethodnim poglavljima je pominjano više različitih koncepata koji su, u većoj ili manjoj mjeri, povezani s razvojem tumačenja i shvaćanja koncepta inovacija. Iako se znatno veći broj takvih koncepata može naći u literaturi, a posebno u radovima Benoîta Godina (više od deset), ovdje će biti dat detaljniji pregled samo ona četiri koncepta koji su, argumentovano, najvažniji za potpunije razumijevanje koncepta inovacija. Navedena četiri koncepta, usko povezana s organizacijskim inovacijama, su: *novitet*, *kreativnost*, *promjene* i *tehnologija*.

### Inovacije i novitet

Inovacije su i prema svojoj definiciji i prema opštoj percepciji usko povezane s nečim novim. U tom smislu, inovacije se vrlo često striktno posmatraju kao proces kreiranja nečeg novog, odnosno (bitno) drugačijeg u odnosu na prethodno stanje. Definicija pojma „novog“, odnosno „noviteta“ se može izreći kao – ideja, predmet ili proces koji se kvalitativno razlikuje od prethodne forme ili postojanja istog, bilo u globalnom, bilo u lokalnom okruženju. Polazeći od ove definicije, uz koncept inovacija usko se povezuju slijedeća tri koncepta: *otkriće*, *izum* i *imitacija*. Jasno određivanje razlika i međusobnih poveznica između ova tri koncepta i koncepta inovacija značajno doprinosi boljem razumijevanju samog koncepta inovacija. O ovome je već bilo riječi u dijelu teksta koji se odnosi na izvođenje definicije pojma inovacija, a ovdje će se provesti nešto detaljnija analiza navedenih koncepta, njihove međusobne povezanosti i povezanosti s konceptom inovacija.

\* Ovdje se ne koristi termin „*imitacija*“ već „*reinovacija*“ (u smislu uvođenja inovacije koja je nova samo za organizaciju koja je uvodi) kako bi se izbjegla moguća nedosljednost pri korištenju termina „*imitacija*“ u dijelu teksta koji se odnosi na definiciju koncepta inovacija.

Prema Oksfordskom rječniku engleskog jezika, termin otkriće (engl. *discovery*) se definiše kao „*čin ili postupak prvog pronalaženja ili opažanja (mjesta, materije ili naučnog fenomena)*.“<sup>87</sup> Preciznije, otkriće, koje može biti naučno ili društveno, podrazumijeva sticanje znanja, odnosno svijesti o nečemu što prije nije bilo poznato ili prepoznato kao suvislo (značajno). Naučna otkrića pružaju racionalna objašnjenja *novih* fenomena ili događaja kombinujući sva opažanja vezana za te fenomene (događaje) s već postojećim (nakupljenim) znanjima, apstraktnim promišljanjem i svakodnevnim senzacijama i iskustvima. Društvena otkrića su rezultat istraživanja provedenih od strane ljudi u cilju pronalaska *novih* geografskih područja, resursa, društava i kultura. Otkrića, dakle, omogućavaju sticanje i nakupljanje znanja o svijetu koji okružuje ljude, kako u njegovom fizičkom, tako i apstraktном domenu. Drugačije rečeno, otkriće predstavlja temeljni koncept ljudske spoznaje svega postojećeg, materijalnog i misaonog. Potrebno je još naglasiti da neka otkrića predstavljaju fundamentalne prodore (skokove) u sveukupnom ljudskom znanju, a posebno u razvoju tehnologija.

Historijski, pojам izuma je dijelio značenje s pojmom otkrića, u smislu da su se oba podjednako odnosila kako na pronalaske nečeg postojećeg, tako i na kreiranje nečeg novog. Tek kasnije, razvojem nauke tokom 18. i 19. vijeka, uspostavlja se jasna razlika između značenja ova dva pojma – otkriće se odnosi na pronalaženje i objašnjavanje stvari koje su već postojale, dok se izumi (pronalasci) odnose na kombinovanje i stvaranje *novih* stvari, uključujući i naučne teorije.<sup>88</sup> Potpuno i oštro razdvajanje značenja ova dva koncepta dolazi s pojmom tehnoloških izuma koji leže u osnovi prve i druge industrijske revolucije. Naime, u ovom kontekstu, otkrića se striktno odnose na temeljne spoznaje o prirodnim zakonima (zakoni očuvanja, zakoni klasične mehanike i sl.), koje se, nadalje, koriste za kreiranje tehnoloških izuma (parna mašina, elektroliza, motor s unutrašnjim sagorijevanjem i drugi). Ako se napravi analogija s teorijom sistema, gdje se *sistem A* smatra sistemom višeg reda (nadsistem) u odnosu na *sistem B* (podsistem) ako u sebi sadrži sve elemente i funkcionalnosti *sistema B*, onda se može reći da je izum koncept višeg reda (nadkoncept) u odnosu na koncept otkrića, jer u sebi sadrži sve neophodne spoznaje koje dato otkriće (ili otkrića) donosi.<sup>89</sup>

Pojam imitacije potiče još iz antičke Grčke, gdje se prvenstveno koristio u kontekstu (praktične) umjetnosti, u značenju oponašanja prirode. Iako je koncept imitacija često doživljavan u negativnom (pogrđnom) značenju, u smislu nedostatka originalnosti (kopiranje originalnih postupaka, izgleda ili manira), ipak je historijski dominantno doživljavan u pozitivnom duhu.<sup>90</sup> Posebno se u domenu ekonomije koncept imitacija doživljava korisnim, gdje se imitacije smatraju jednom mogućom strategijom plasiranja *novih* ili unapređenih proizvoda, kao i primjene *novih* poslovnih procesa. Ovdje se novitet odnosi striktno na lokalni nivo, odnosno nivo poslovne organizacije koja primjenjuje imitaciju. S obzirom da nijedna poslovna organizacija ne može biti prva u svemu (većina ne može biti prva u bilo čemu), korištenje imitacija predstavlja vrlo privlačnu i korisnu



**Slika 2.5.** Logička veza između koncepata inovacija i otkrića, izuma i imitacija

strategiju rasta, pa i opstajanja preduzeća.<sup>91</sup> Važno je napomenuti da primijenjene imitacije mogu biti dosljedne kopije originala, ali mogu biti i unapređenje ili prilagođenje originala koji se imitira. Koristeći ranije uvedenu analogiju, koncept imitacija predstavlja koncept višeg reda u odnosu na izume, jer u sebi sadrži sve osobine i funkcije kopiranog izuma (pronalaška), a moguće čak i neke dodatne.

Na slici 2.5 šematski je prikazana međusobna veza prethodno opisana tri koncepta s konceptom inovacija. Sa slike se vidi da su inovacije koncept najvišeg reda, dok u osnovi kompletног lanca leži koncept otkrića, kao temeljne ljudske spoznaje iz koje proizlaze sve dalje aktivnosti na realizaciji i primjeni novih postignuća, kako materijalnih, tako i nematerijalnih. Na primjer, bazirano na zakonu o očuvanju energije i zakonu idealnog gasa, 1698. godine pojavljuje se prva (komercijalno upotrebljiva) parna mašina od strane engleskog izumitelja i inženjera Thomasa Saverya (1650.–1715.), koja je kasnije znatno unapređena od strane škotskog izumitelja, inženjera i hemičara Jamesa Watta (1736.–1819.), da bi 1804. godine u Wallesu bila puštena u pogon prva željeznička kompozicija od strane britanskog izumitelja i inženjera Richarda Trevithicka (1771.–1833.). Prema šematski prikazanoj logičkoj vezi predmetnih koncepata (slika 2.5), navedeni prirodni zakoni na kojima se zasniva rad parne mašine predstavljaju *otkriće*, prva parna mašina *izum*, unapređena parna mašina predstavlja *imitaciju*, dok željezница, odnosno željeznički transport, predstavlja *inovaciju*.<sup>\*</sup> Potrebno je reći da logički niz koncepata može biti prikazan i bez koncepta imitacija (označeno zagradama na šemi), ali zbog svoje važnosti i česte primjene u realnom poslovnom svijetu imitacije se svakako trebaju ravноправno tretirati sa ostala tri koncepta.

Posmatrano iz perspektive prikazanog lanca koncepata, mnogo lakše se može razumjeti zašto je koncept inovacija tako usko povezan s pojmom novog (novitet), bez obzira da li se radi o nečemu što je globalno novo, odnosno novo

\* Istini za volju, prvi primjeri parnih mašina su se pojavili prije nego su definisani fizikalni zakoni na kojima počiva njihov rad i prije nego što je Thomas Savery razvio svoju vodenu pumpu, što je prva komercijalna upotreba parne mašine. Isto tako, parna mašina koja se koristi kod željezničkih lokomotiva nije ona razvijena od Jamesa Watta, već visokotlačna parna mašina razvijena nezavisno od strane Richarda Trevithicka i američkog izumitelja, inženjera i preduzetnika Olivera Evansa (1755.–1819.). Konačno, prvu komercijalno upotrebljivu željeznicu uveo je 1812. godine britanski industrijalac Matthew Murray (1765.–1826.) u Leedsu, Engleska. S druge strane, predstavljeni niz događaja se smatra historijski bitnim i mjerodavnim prekretnicama tehnološkog razvoja, tako da se nedvojbeno može koristiti za slikovit prikaz međusobne veze koncepta inovacija sa ostala tri koncepta.

na nivou cijelog svijeta, ili je strogo lokalno novo, na nivou samo jedne (proizvoljno male) inovativne organizacije. Koncept *inovacija*, naime, u sebi sadrži ono što je novo na nivou ljudske (naučne ili društvene) spoznaje – *otkriće*, te ono što je novostvoreno na osnovu tih i takvih spoznaja, bilo globalno – *izum*, bilo lokalno – *imitacija*.

## Inovacije i kreativnost

Većina ljudi koncept kreativnosti prvenstveno povezuje s umjetnošću, bilo da se radi o vajanju Michelangelove skulpture Davida ili komponovanju Beethovenove pete simfonije.\* Prema tvrdnjama malteškog ljekara i psihologa Edwarda de Bonoa (1933.–), vodećeg svjetskog autoriteta u oblasti kreativnog razmišljanja, međutim, čovjek ne mora biti slikar ili kompozitor da bi bio kreativan. Prema de Bonou, kreativno razmišljanje se može naučiti i primjenjivati kao i bilo koja druga mentalna (ili fizička) vještina, kako u oblasti umjetnosti, tako i u svim drugim ljudskim djelatnostima, a posebno u oblasti poslovanja i menadžmenta.<sup>92</sup> Koncept inovativnosti, koji je jedan od centralnih koncepata u oblasti organizacijskog upravljanja u modernom vremenu, vrlo usko je povezan s konceptom kreativnosti. Gotovo je nezamisliv bilo kakav inovativni proces u kome se ne dogodi bar jedno (obično i znatno više) kreativno ostvarenje. U tom smislu, čak, mnogi smatraju da bez simbiotske veze kreativnosti i inovativnosti ne može ni doći do kreiranja i uvođenja novih proizvoda i procesa. Interesantno je da bez obzira na navedenu snažnu vezu s konceptom inovativnosti, koncept kreativnosti se prvenstveno izučava u oblasti psihologije, dok je to znatno rijedji slučaj u oblasti organizacijskog upravljanja, gdje se koncept inovacija prvenstveno izučava.<sup>93</sup>

Prije nego se detaljnije analizira veza između inovativnosti i kreativnosti, dobro je poći od same definicije termina kreativnost, kao što je urađeno i u slučajevima ranije analiziranih koncepata. Prema Oksfordskom rječniku engleskog jezika, kreativnost (engl. *creativity*) se definiše kao „*korištenje mašte ili originalnih ideja za stvaranje nečega*.“<sup>94</sup> U navedenoj definiciji nema direktnе odrednice noviteta onoga što se stvara (iako se novitet implicitno sugerira kroz pojam originalnosti), stoga je preciznije koristiti definiciju koja kaže da je kreativnost stvaranje nečeg *novog* i korisnog (vrijednog) od strane pojedinaca ili grupe pojedinaca. Posebno, ako se umjesto neodređene reference („*nečega*“) u prethodnoj definiciji koristi termin „*ideja*“, tada se, u skladu s učenjem američke psihologinje Terese M. Amabile (1950.–), kreativnost odnosi na stvaranje novih ideja, a inovativnost podrazumijeva praktičnu realizaciju tih ideja.<sup>95</sup> Ovakvo tumačenje veze između dva koncepta je postalo dominantno u naučnim i stručnim radovima vezanim za organizacijsko upravljanje.<sup>96</sup>

---

\* Michelangelo di Lodovico Buonarroti Simoni (1475.–1564.), italijanski vajar, slikar i arhitekt; Ludwig van Beethoven (1770.–1827.), njemački kompozitor i pijanist.

Kako se inovacije vrlo često vezuju striktno uz tehnološke inovacije, tako se i kreativnost, u tom kontekstu, veže za tehnološke izume. Prema tradicionalnom pristupu procesu inoviranja, inovativne organizacije angažuju eksperte različitih stručnih profila, organizovane unutar odjela za istraživanje i razvoj, čiji je osnovni (i jedini) zadatak kreativno osmišljavanje (razvoj) inovativnih proizvoda (usluga) i procesa. Vrlo autoritativen izvor iz oblasti istraživanja i razvoja – *Frascati Manual*, daje slično objašnjenje funkcije odjela za istraživanje i razvoj.<sup>97</sup> Naime, prema ovom izvoru, (eksperimentalni) razvoj predstavlja *kreativan* i sistematičan rad kojim se proizvode novi ili unapređuju postojeći proizvodi i procesi.\* Iz navedenog se vidi da se i prema *Frascati Manualu* kroz organizacijske aktivnosti istraživanja i razvoja uspostavlja direktna veza između kreativnosti i tehnoloških izuma. Neovisno od pomenute povezanosti kreativnosti i tehnoloških izuma, ovakvo snažno povezivanje (kreativnih) aktivnosti istraživanja i razvoja s organizacijskim inovacijama dovelo je do pojave koncepta organizacijske kreativnosti,<sup>98</sup> čime se izučavanje koncepta kreativnosti s pretežno individualne kategorije u domenu psihologije proširuje izučavanjem ovog koncepta i kao kolektivne (grupne) kategorije u domenu organizacijskog upravljanja. Definicija organizacijske kreativnosti se od prethodno iznesene definicije kreativnosti razlikuje samo po tome što su nosioci aktivnosti stvaranja nečeg novog i korisnog pojedinci koji rade zajedno unutar *složenog društvenog sistema (organizacije)*. Prema postojećoj literaturi, kreativne organizacijske aktivnosti predstavljaju podskup svih aktivnosti organizacijskih inovacija i to u onom dijelu procesa inoviranja koji se odnosi na kreiranje novih ideja i praksi.<sup>99</sup>

Na osnovu svega rečenog, koristeći prethodno uspostavljenu analogiju, može se zaključiti da koncept inovacija predstavlja koncept višeg reda u odnosu na koncept kreativnosti. Kreativno promišljanje i odgovarajuće aktivnosti pojedinaca ili organizovanih grupa unutar inovativne organizacije predstavljaju važne elemente procesa inoviranja u gotovo svakoj fazi tog procesa, bez obzira da li se radi o stvaranju ili usvajanju inovacija.

## Inovacije i promjene

Promjene predstavljaju vrlo širok koncept koji se odnosi na sve oblasti ljudskog života i djelovanja. Općenito, promjena znači bilo koji odmak ili prelazak iz trenutnog stanja, oblika ili faze u drugo, odredišno stanje, oblik ili fazu. U tom smislu, promjenom se smatra svaka, proizvoljno mala, kvalitativna ili kvantitativna razlika između dva stanja onoga što je predmet promjene, kao, na primjer, promjena boje ili težine nekog predmeta. Istovremeno, promjena se može

\* Preciznije, prema *Frascati Manualu 2015*, istraživanje i razvoj podrazumijevaju kreativan i sistematičan rad na kreiranju novih bazičnih i primijenjenih znanja (uključujući znanja o čovječanstvu, kulturi i društvu), te osmišljavanju novih primjena postojećih znanja. Ovdje je zbog konteksta izdvojen, zajedno s dodatnim pojašnjenjem, samo onaj dio definicije koji ukazuje na vezu između kreativnosti i tehnoloških inovacija u organizacijskim okvirima.

odnositi i na potpunu tranziciju sistema vrijednosti, vjerovanja ili shvaćanja, kao, na primjer, promjena paradigme u naučnim oblastima.<sup>100</sup> Direktna posljedica ovako širokog tumačenja ovog koncepta je njegova posebno važna karakteristika – širina promjena, odnosno obim koji promjena zahvata, gledano u odnosu na jedinicu, odnosno entitet na koji se promjena odnosi. Ako se, na primjer, posmatraju tehnološke promjene, tada promjene u metodama i procesima proizvodnje predstavljaju promjene u *užem* smislu, dok opšte društvene promjene prouzrokovane tehnološkim napretkom predstavljaju promjene u *širem* smislu.<sup>101</sup> Isto tako, preneseno u organizacijski domen, moguće je razlikovati promjene u *užem* smislu – one promjene koje se odnose na samo jedan (manji) dio organizacije (odjel, sektor, pogon/fabriku, diviziju/poslovnu liniju), te promjene u *širem* smislu – one promjene koje se odnose na kompletну organizaciju.

Veza između koncepta promjena i inovacija je izuzetno jaka, odnosno prema samoj definiciji promjene su suštinska odrednica inovacija. Bez obzira na tip, prirodu, širinu ili stepen novosti, svaka inovacija nosi u sebi određenu promjenu. Tako, u nekoj oblasti, održiva inovacija donosi samo promjenu funkcionalnosti proizvoda (promjena u *užem* smislu), dok remetilačka inovacija donosi potpunu promjenu tehnološke baze u toj oblasti (promjena u *širem* smislu). Tipičan primjer tako velike razlike u veličini (širini) promjene koju nose inovacije može se naći u oblasti fotografije, gdje je nakon uvođenja digitalne fotografije došlo do gotovo potpunog nestanka analogne fotografije. U zavisnosti da li promjene posmatramo u *užem* ili *širem* smislu, koncept inovativnosti se može smatrati konceptom višeg, odnosno nižeg reda u odnosu na koncept promjena, respektivno. U oblasti organizacijskog upravljanja, koje je primarno okruženje vezano za temu ove knjige, pod pojmom *organizacijskih promjena* smatraju se sve promjene u organizaciji, kako na najnižem nivou, tako i na nivou kompletne organizacije, što znači da se pod tim pojmom podrazumijevaju promjene u *širem* smislu. Odatle proizlazi da su inovacije podskup ili potproces organizacijskih promjena, odnosno koncept organizacijskih inovacija predstavlja koncept nižeg reda u odnosu na koncept organizacijskih promjena.

## Inovacije i tehnologija

Kako je već u više navrata pominjano, inovacije se u najširoj javnosti shvaćaju, odnosno doživljavaju (gotovo) isključivo kao tehnološke inovacije. Ovakvo shvaćanje inovacija je posljedica snažnog tehnološkog napretka i opšteg društvenog razvoja nakon Drugog svjetskog rata, od kada se u svakodnevnom govoru i upotrebljava termin „tehnološke inovacije“. Iako se inovacije, zaista, najbolje mogu doživjeti od strane opšte populacije u kontekstu tehnološkog progresa, odnosno kroz proizvodne i procesne inovacije, ovakva percepcija koncepta inovacija je jednostavno pogrešna. Tehnološke inovacije su, naime, samo podskup svih tipova inovacija koje (poslovne) organizacije mogu generisati

ili uvesti.\* Općenito, koncept inovacija zahvata mnogo šire područje ljudskog života i djelovanja nego što je to u slučaju tehnologije.

Polazeći od jedne od najprihvaćenijih definicija tehnologije, postavljene od strane američkog sociologa Reada Baina (1893.–1972.), koja kaže da tehnologija uključuje sve alate, mašine, uređaje, kuće, odjeću, kao i vještine neophodne da ih se proizvede i koristi,<sup>102</sup> jasno je u kolikoj mjeri tehnološki razvoj i napredak prožimaju društvo u cjelini. Stoga se lako može razumjeti zašto se inovacije u potpunosti doživljavaju i u govoru koriste kao skraćenica za termin „tehnološke inovacije“. Posebno, zbog takve čvrste međusobne povezanosti tehnologije i inovacija, dobrobit koju je snažni tehnološki napredak donio čovječanstvu se implicitno povezuje i s inovacijama, pa otuda dolazi i snažni pozitivni otklon u poimanju koncepta inovacija u modernom društvu.

Da bi se dobio dublji uvid u međusobni odnos tehnologije i inovacija, treba analizirati definiciju tehnologije prilagođenu kontekstu poslovnih organizacija, koje kreiraju i primjenjuju tehnologije kroz i u svojim poslovnim procesima. Prema jednoj takvoj definiciji, tehnologija podrazumijeva znanje, alate i uređaje pomoću kojih se kreiraju novi proizvodi i usluge (proizvodna tehnologija), te pomoću kojih se posreduje između poslovnih ulaza i izlaza (procesna tehnologija).<sup>103</sup> To znači da tehnologije i njihova primjena direktno utiču na efikasnost i način odvijanja primarnih poslovnih procesa (dizajniranje, proizvodnja, logistika, otprema i podrška). Posljedično, unapređenjem proizvodnih i procesnih tehnologija, odnosno primjenom odgovarajućih tehnoloških inovacija, unapređuje se efikasnost i odvijanje poslovnih procesa. Odavde jasno slijedi da je tehnološka inovacija koncept višeg reda (nadkoncept) u odnosu na tehnologiju, jer u sebi već sadrži, odnosno podrazumijeva sve elemente i karakteristike (postojeće) tehnologije. Pri tome, kako je već naglašeno, sama tehnološka inovacija se pojavljuje kao jedan od više različitih tipova inovacija koje (poslovne) organizacije generišu ili usvajaju.

Kao zaključak treba još jednom naglasiti da iako postoji izuzetno jaka veza između inovacija i tehnologije, kako u stručnoj, tako i u najširoj javnosti, inovacije predstavljaju koncept višeg reda u odnosu na tehnologiju. Dosljednosti radi, slijedeći ovdje uspostavljenu liniju rezonovanja, tehnološka promjena, u širem smislu definisana kao društvena promjena prouzrokovana tehnologijom, predstavlja koncept višeg reda u odnosu na (tehnološke) inovacije, jer u sebi sadrži sve inovacije koje su, direktno i indirektno, povezane s tom promjenom.<sup>104</sup>

---

\* Vidjeti prethodno poglavlje.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York: Jossey-Bass.
- <sup>2</sup> Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- <sup>3</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- <sup>4</sup> Upton, D.M. (1995). What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, 73(4), 74-84.
- <sup>5</sup> Schilling, M.A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- <sup>6</sup> Anthony, S.D., Viguerie, S.P., Schwartz, E.I., & Van Landeghem, J. (2018). *2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*. Retrieved from the Innosight website: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>.
- <sup>7</sup> Rosling, H., Rosling, O., & Rosling Rönnlund, A. (2018). *Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think*. London: Sceptre.
- <sup>8</sup> The World Bank (2020a). Data. [Online]. Retrieved from The World Bank website: <https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in>.
- <sup>9</sup> Hobswm, E.J. (2009). *Doba ekstrema*. Zagreb: Zagrebačka naklada.
- <sup>10</sup> The World Bank (2020b). Data. [Online]. Retrieved from The World Bank website: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&start=1967>.
- <sup>11</sup> Solow, R.M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320; Schilling, M.A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- <sup>12</sup> Anthony, S.D. (2011). *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>13</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>14</sup> Godin, B. (2008). *Innovation: The history of a category*. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- <sup>15</sup> OECD (1992). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- <sup>16</sup> OECD/Eurostat (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4<sup>th</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- <sup>17</sup> Soanes, C., & Stevenson, A. (2003). *Oxford Dictionary of English*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press, str. 893 (prevod autora).
- <sup>18</sup> Ibid. str. 911 (prevod autora).
- <sup>19</sup> Ibid. str. 866 (prevod autora).
- <sup>20</sup> Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York: McGraw-Hill; Shaw Solo, C. (1951). Innovation in the Capitalist Process: A Critique of the Schumpeterian Theory. *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 417-428.
- <sup>21</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688; Hargrave, T.J., & Van de Ven, A.H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888; Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- <sup>22</sup> Ainsworth-Land, G.T. (1973). *Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation*. New York: Random House.
- <sup>23</sup> Vidjeti, na primjer, Tushman, M.L., & O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30; Dess G.G., & Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- <sup>24</sup> Vidjeti, na primjer, Klomp, L., & van Leeuwen, G. (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364; Stock, R.M., & Zacharias, N.A. (2011). Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888.

- <sup>25</sup> Godin, B. (2008). *Innovation: The history of a category*. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- <sup>26</sup> Anthony, S.D. (2011). *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>27</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>28</sup> Plato, *Laws* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- <sup>29</sup> Aristotle, *Politics* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- <sup>30</sup> Plato, *Laws* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- <sup>31</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>32</sup> Machiavelli, N. (1985). *Izabranio djelo*, 1. sv. Izabralo i priredio Grubiša, D. Zagreb: Globus.
- <sup>33</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>34</sup> Ibid.
- <sup>35</sup> Ibid.
- <sup>36</sup> Brendl, K., Hattstein, M., Knebel, A., & Udelhoven, H-J. (2009). *Povijest svijeta* (National Geographic). Rijeka: Uljiks.
- <sup>37</sup> Newman, M. (2005). *Socialism: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- <sup>38</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>39</sup> Vidjeti, na primjer, Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425; Jost, J.T. (2015). Resistance to Change: A Social Psychological Perspective. *Social Research*, 82(3), 607-636.
- <sup>40</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>41</sup> Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 5; Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>42</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>43</sup> Freeman, C. (2009). Schumpeter's Business Cycles and Techno-Economic Paradigms. In W. Drechsler, R. Kattel, & E.S. Reinert (Eds.), *Techno-Economic Paradigms: Essays in Honour of Carlota Perez* (pp. 125-144). London: Anthem Press.
- <sup>44</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- <sup>45</sup> Schumpeter, J.A. (2006). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Routledge.
- <sup>46</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge; Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- <sup>47</sup> Freeman, C. (2009). Schumpeter's Business Cycles and Techno-Economic Paradigms. In W. Drechsler, R. Kattel, & E.S. Reinert (Eds.), *Techno-Economic Paradigms: Essays in Honour of Carlota Perez* (pp. 125-144). London: Anthem Press.
- <sup>48</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>49</sup> Maclaurin, R.W. (1953). The Sequence from Invention to Innovation and Its Relation to Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 67(1), 97-111.
- <sup>50</sup> Solow, R.M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.
- <sup>51</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- <sup>52</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>53</sup> Teece, D.J. (2010). Alfred Chandler and "Capabilities" Theories of Strategy and Management. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297-316.
- <sup>54</sup> Godin, B. (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.

- <sup>55</sup> Freeman, C., & Soete, L. (2004). *The Economics of Industrial Innovation*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Routledge.
- <sup>56</sup> Ibid.
- <sup>57</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- <sup>58</sup> Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 5.
- <sup>59</sup> Bower, J.L., & Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53; Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press; Christensen, C.M., & Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>60</sup> Vidjeti, na primjer, Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1972). Put Innovation in the Organization Structure. *California Management Review*, 14(4), 29-35; Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1974). How to Innovate in Management. *Organizational Dynamics*, 3(2), 30-47.
- <sup>61</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- <sup>62</sup> Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- <sup>63</sup> Vidjeti, na primjer, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>64</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- <sup>65</sup> Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 5.
- <sup>66</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.
- <sup>67</sup> OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3<sup>rd</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- <sup>68</sup> Vidjeti, na primjer, Evan, W.M. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.; de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5<sup>th</sup> ed.). Andover: Cengage Learning.
- <sup>69</sup> OECD/Eurostat (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4<sup>th</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- <sup>70</sup> OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3<sup>rd</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- <sup>71</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713; Teece, D.J. (1980). The Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470.
- <sup>72</sup> Vidjeti, na primjer, Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press; Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- <sup>73</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.

- <sup>74</sup> Vidjeti, na primjer, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>75</sup> Chesbrough, H.W. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- <sup>76</sup> Vidjeti, na primjer, Chesbrough, H.W. (2007). Business Model Innovation: It's not just about Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17; Chesbrough, H.W. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- <sup>77</sup> Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- <sup>78</sup> Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>79</sup> Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- <sup>80</sup> Ibid.
- <sup>81</sup> Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday.
- <sup>82</sup> Chesbrough, H.W., & Appleyard, M.M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76; Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19; Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.
- <sup>83</sup> Vidjeti, na primjer, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845; Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H.H. (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.
- <sup>84</sup> Vidjeti, na primjer, Rothwell, R. (1986). Innovation and Re-Innovation: A Role for the User. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 109-123.
- <sup>85</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>86</sup> Vidjeti, na primjer, Markides, C.C., & Geroski, P.A. (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey Bass; Shenkar, O. (2010). Defend Your Research: Imitation Is More Valuable Than Innovation. *Harvard Business Review*, 88(4), 28-29.
- <sup>87</sup> Soanes, C., & Stevenson, A. (2003). *Oxford Dictionary of English*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press, str. 496 (prevod autora).
- <sup>88</sup> Godin, B. (2008). *Innovation: The history of a category*. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- <sup>89</sup> Boulding, K. (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197-208; Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>90</sup> Godin, B. (2008). *Innovation: The history of a category*. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- <sup>91</sup> Levitt, T. (1966). Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, 44(4), pp. 63-70.
- <sup>92</sup> de Bono, E. (2005). *Serious Creativity*. London: Profile Books.
- <sup>93</sup> Ford, C.M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domain. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- <sup>94</sup> Soanes, C., & Stevenson, A. (2003). *Oxford Dictionary of English*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press, str. 406 (prevod autora).
- <sup>95</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>96</sup> Vidjeti, na primjer, Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A state-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333; Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>97</sup> OECD (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.
- <sup>98</sup> Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.

- <sup>99</sup> Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- <sup>100</sup> Kuhn, T.S. (2012). *The Structure of Scientific Revolutions: 50th Anniversary Edition*. (4th ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- <sup>101</sup> Godin, B. (2015b). *Technological change: What do technology and change stand for?* Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 24. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- <sup>102</sup> Bain, R. (1937). Technology and State Government. *American Sociological Review*, 2(6), 860-874.
- <sup>103</sup> Tushman, M.L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439-465.
- <sup>104</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.

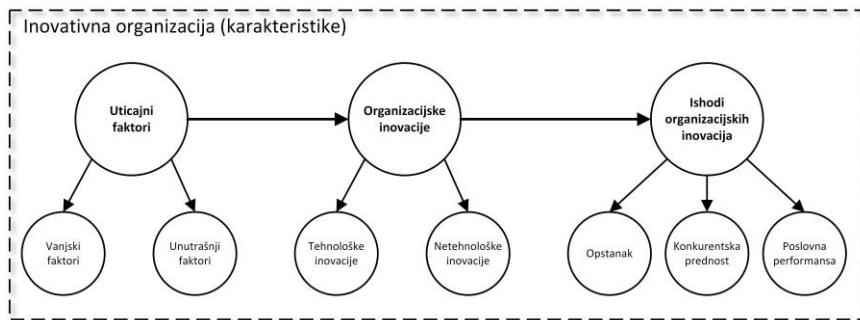
# Inovativne organizacije

U prethodnoj glavi detaljno je obrađen koncept inovacija i data je njegova definicija u skladu sa shvaćanjem i doživljajem ovog koncepta u sadašnjem vremenu. Zatim je dat istorijski pregled razvoja koncepta inovacija, od njegovog uvođenja u antičkoj Grčkoj do savremenog doba, gdje je opisana dinamika promjene doživljaja koncepta od strane najšire društvene zajednice – od krajnje negativnog (pogrđnog) do krajnje pozitivnog (pohvalnog) značenja. Nadalje, dat je vrlo širok pogled na inovacije kroz detaljan prikaz različitih tipologija inovacija i njihove veze s nizom drugih pojmoveva, važnih za sveobuhvatno razumijevanje koncepta inovacija. Pri tome, jasno je ukazano da koncept inovacija istovremeno podrazumijeva kako pojedina inovativna rješenja (proizvodi, procesi, strukture i prakse), tako i same procese inoviranja koji ta rješenja imaju za svoj ishod. Sve navedeno je bilo u cilju validnog i sveobuhvatnog razumijevanja fenomena inovacija i inovativnosti u modernom svijetu, gdje isti zauzima važnu i centralnu poziciju u svim segmentima ljudskog života i djelovanja, a posebno u oblasti ekonomije, te se doživljava u izuzetno pozitivnoj konotaciji. Uvažavajući takvu važnost, poziciju i perspektivu inovacija i inovativnosti, kako u sadašnjosti, tako, zasigurno, i u doglednoj budućnosti, logično se nameće pitanje koje su to (poslovne)\* organizacije glavni nosioci (uspješnih) inovativnih aktivnosti i kakve su njihove osobine? Drugačije rečeno, ono što posebno interesuje kako akademsku, tako i poslovnu zajednicu je prepoznavanje i detaljna analiza najvažnijih osobina, okolnosti i procesa koji su karakteristični za tipičnu inovativnu organizaciju. Pored toga, jednako je važno prepoznati i opisati sve očekivane ishode inovativnih aktivnosti koji, moguće, vode poslovnom uspjehu u kratkom i dugom roku.

Na slici 3.1 prikazana je strukturalna šema inovativne organizacije sa stanovišta odvijanja inovativnih procesa. Sama inovativna organizacija je šematski prikazana kao okvir (iscrtkani pravougaonik) unutar koga se odvijaju inovacijski procesi, koji rezultiraju organizacijskim inovacijama – tehničkim i netehničkim. Uslovi pod kojima se odvijaju inovativni procesi, šematski su prikazani kao odgovarajući uticajni faktori – unutrašnji i vanjski, gledano u odnosu na inovativnu organizaciju. Konačno, posljedice odvijanja inovativnih procesa prikazane su kao mogući ishodi tih procesa – opstanak organizacije, stvaranje konkurentske prednosti, te unapređenje poslovne performanse. Kako je već ranije

---

\* S obzirom da se u okviru ove knjige obrađuje koncept inovacija prvenstveno u domenu ekonomije, onda će se podrazumijevati da se sva obrađena materija odnosi na poslovne organizacije, pod uslovom da nije drugačije naglašeno. Time apsolutno nije umanjena primjenjivost iznesene argumentacije i diskusije na bilo koji drugi tip organizacija, pod određenim ograničenjima koja su prirodna za takve organizacije.



**Slika 3.1.** Inovativna organizacija – uticajni faktori i ishodi organizacijskih inovacija

naglašeno, mogući pozitivni ishodi organizacijskih inovacija, odnosno inovacijskih procesa predstavljaju glavne razloge zbog kojih se organizacije odlučuju na poduzimanje inovativnih aktivnosti.

Logičke cjeline inovativne organizacije prikazane na šemi sa slike 3.1 – *karakteristike inovativnih organizacija, uticajni faktori, organizacijske inovacije i ishodi organizacijskih inovacija*, ujedno predstavljaju i okvir unutar koga će se, u nastavku, analizirati najvažniji aspekti inovacijskih procesa, kao i samih inovativnih organizacija.

Na kraju ovog kratkog uvodnog teksta, potrebno je još reći da je pojam „inovativna organizacija“ dvoznačan. Naime, ovaj pojam se prvenstveno može odnositi na organizacije koje se inovativno ponašaju, odnosno na one organizacije koje, koristeći i kombinujući različita nagomilana organizacijska znanja, kreiraju inovacije.<sup>1</sup> Ovdje se pod pojmom „inovacija“ podrazumijevaju novi proizvodi (usluge), novi procesi i/ili procesne tehnologije, novi organizacijski aranžmani, kao i administrativni sistemi. S druge strane, pod pojmom „inovativna organizacija“ se može podrazumijevati i organizacija koja usvaja (uvodi) inovacije u svojim organizacijskim aranžmanima – nove organizacijske prakse ili organizacijski oblici. U ovoj knjizi se oba značenja jednako tretiraju, odnosno inovativnim organizacijama smatraju se jednak organizacije koje kreiraju inovacije, kao i one koje uvode inovacije.

## Karakteristike inovativnih organizacija

Jedno od najinteresantnijih pitanja vezanih za inovativne organizacije jeste ono koje se odnosi na identifikaciju i opis jedne ili više tipičnih karakteristika koje se mogu vezati uz bilo koju takvu organizaciju. Odgovor na ovo pitanje jednakovo privlači kako pripadnike akademske zajednice, tako i praktičare organizacijskog upravljanja – menadžere i konsultante. U potrazi za pomenutim odgovorom

najčešće se pominje (inovativna) organizacijska kultura, kao ona važna organizacijska osobina koja čini razliku između inovativnih organizacija i onih koje to nisu. Prema najšire prihvaćenoj definiciji, koju je postavio američki psiholog Edgar H. Schein (1928.– ), organizacijska kultura predstavlja struktuiran skup zajedničkih prepostavki koje su, kroz proces grupnog pronalaženja odgovora na različita pitanja vezana za unutrašnje integracije i vanjske prilagodbe, usvojene kao valjane za percepciju, razmišljanja i osjećanja svih članova organizacije u odnosu na ta pitanja.<sup>2</sup> Naravno, niko ozbiljan ne bi ustvrdio da inovativne organizacije njeguju neinovativnu kulturu, ali, kako se može vidjeti iz same definicije, organizacijska kultura je izuzetno složen i širok koncept da bi se mogao koristiti kao precizna i specifična karakteristika inovativnih organizacija.

S druge strane organizacijske inovacije predstavljaju ekstremno složen proces koji se uz mnogo napora i ulaganja dovodi do uspješnog završetka. Proces organizacijskih inovacija, pored samog procesa generisanja ili usvajanja inovacije, snažno utiče na više drugih organizacijskih procesa, od kojih su najvažniji proces strateškog promišljanja i upravljanja (strategiranje), proces organizacijskih promjena, te proces organizacijskih investicija.<sup>3</sup> Donošenje odluke o pokretanju procesa inoviranja predstavlja proces strategiranja, čiji ishodi imaju najneposredniji uticaj na uspješnost poslovanja, kako u kratkom, tako i u dugom roku. Nadalje, proces inoviranja zahtijeva izdvajanje (vrlo često značajnih) organizacijskih resursa – novac, vrijeme, rad, operativne i menadžerske sposobnosti, što predstavlja klasični investicijski proces sa svim odgovarajućim pravilima postupanja u skladu s investicionom strategijom organizacije. Konačno, inovacije, po svojoj prirodi, zahtijevaju manje ili veće organizacijske prilagodbe ili promjene, bez obzira da li se inovacije (podjednako tehnološke i netehnološke) generišu ili usvajaju. Navedene promjene se odnose kako na tehnički (poslovni), tako i na socijalni (organizacijski) sistem organizacije.

Iz navedenog jasno proizlazi da se inovativne organizacije ne mogu jednostavno okarakterisati (identifikovati) s jednom ili dvije tipične osobine. Ipak, koliko god svaka inovativna organizacija bila složen organizam, sa svim svojim unutrašnjim i okolinskim posebnostima, moguće je izdvojiti tri osobine ili, radije, politike koje su karakteristične za većinu (savremenih) inovativnih organizacija. Navedene tri osobine (politike) su: unutar-organizacijsko preduzetništvo, učenje i rast, i kolaboracija s vanjskim entitetima. U nastavku su detaljnije opisane navedene tri osobine inovativnih organizacija.

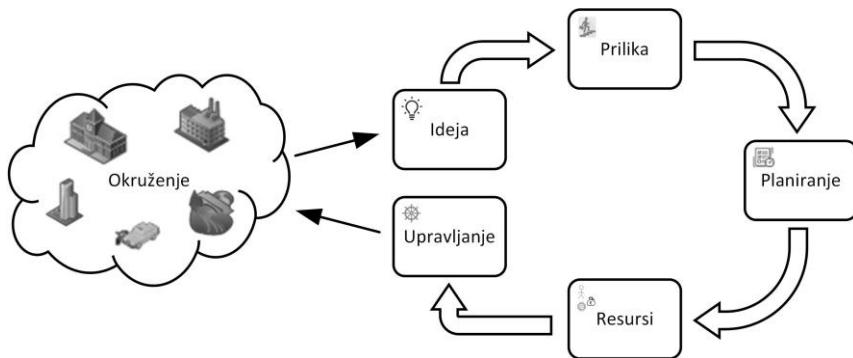
## **Unutar-organizacijsko preduzetništvo**

Na snažnu vezu između inovacija i preduzetništva prvi je ukazao Joseph Schumpeter u svojoj teoriji inovacija, gdje se inovacije prepoznaju kao osnovni pokretač ekonomskih promjena kroz proces „*kreativne destrukcije*“.<sup>4</sup> Pri tome, nosioci inovativnih aktivnosti su preduzetnici-inovatori, koji na sebe preuzimaju

sav rizik inovatorskog poduhvata, dok su vlasnici (davatelji) potrebnog kapitala – kapitalisti, samo pasivni nosioci rizika. Prema jednoj od definicija, preduzetništvo predstavlja proces stvaranja nečeg novog i vrijednog, uz preuzimanje svih pratećih rizika, koji rezultira materijalnim i moralnim zadovoljstvom i neovisnošću preduzetnika.<sup>5</sup> Poredeći ovu definiciju preduzetništva s definicijom inovacija, može se ustvrditi da je kreiranje ili usvajanje inovacije od strane inovativne organizacije moguće, uz određena ograničenja, tretirati i kao tipični proces preduzetničkog djelovanja (slika 3.2), sa svim svojim izazovima i neizvjesnošću konačnog ishoda.

Kako se može vidjeti sa slike 3.2, preduzetnički proces se sastoji iz više faza, počevši od generisanja poslovne ideje, preko prepoznavanja poslovne prilike, planiranja poslovanja i određivanja potrebnih resursa, pa do pokretanja i upravljanja novim poslovanjem. Preduzetnici neprekidno prate dešavanja i različite trendove u ekonomskom i društvenom okruženju (digitalizacija poslovnih procesa, mobilnost, kanali plaćanja i slično), gdje pronalaze poslovne ideje za svoje buduće poslovne poduhvate. Ovdje se pod poslovnom idejom podrazumijeva da je prepoznata nezadovoljena potrošačka (korisnička) potreba. Nakon što se određena ideja formirala u mislima preduzetnice (ili preduzetnika), koristeći svoje sposobnosti, iskustvo i znanja, ona uobičjava poslovnu priliku, uz odgovarajuću procjenu veličine prilike i pratećeg poslovnog rizika, te odmah pristupa izradi poslovnog plana u svrhu iskorištavanja te prilike. Oblikovanje poslovne prilike podrazumijeva osmišljavanje odgovarajućeg proizvoda, usluge ili rješenja koji će, po mogućnosti, zadovoljiti ranije prepoznatu potrebu. U sljedećem koraku procesa određuju se potrebni resursi za realizaciju oblikovane prilike, te obezbjeđuje kapital potreban za angažovanje tih resursa, što obično podrazumijeva pronalaženje vanjskog investitora (preduzetnički kapitalisti, poslovne banke i drugi). Konačno, proces završava uspostavljanjem odgovarajuće poslovne jedinice (samostalno preuzeće, proizvodni pogon, ili neka druga organizaciona jedinica unutar postojećeg preuzeća), izlaskom na tržište i upravljanjem novopokrenutim poslovanjem.

Uobičajeno je da kada se govori o preduzetništvu i preduzetnicima, da se prvenstveno misli na *nezavisno preduzetništvo*, odnosno pokretanje nove, zasebne (nezavisne) poslovne organizacije – preuzeća. Ovdje preduzetnik(-inovator) ulazi u novi poslovni poduhvat, kroz koji pokušava realizovati svoju (inovativnu) poslovnu ideju i, po mogućnosti, uspješno je plasirati na tržište. U takvim poduhvatima preduzetnici nerijetko nailaze na različite poteškoće uslijed pomanjkanja (ili potpunog nedostatka) potrebnih poslovnih znanja i vještina (menadžerskih, marketinških, finansijskih), kao i neophodnih poslovnih veza s finansijerima, potrošačima, dobavljačima i reklamnim agencijama. No, bez obzira na sve navedene poteškoće, preduzetnici zbog svoje ustrajnosti, posvećenosti i nepokolebljivosti uspijevaju realizovati zamišljene poslovne ideje i planove, i to u



**Slika 3.2.** Preduzetnički proces

takvom obimu da nezavisno preduzetništvo predstavlja jednu od glavnih poluga razvoja privrede i zapošljavanja.

Preduzetnički poduhvati sa sobom nose mnoge rizike i u nezanemarivom broju slučajeva takvi poduhvati se završavaju neuspjehom, a katkad i totalnim fijaskom. S druge strane, nagrada za uspješan poslovni poduhvat može biti ogromna; dovoljno je samo ukazati na poslovne početke modernih giganata IT industrije („Microsoft“, „Apple“, „Dell“, „Google“), kao primjere krajnje uspješnih preduzetničkih poduhvata. Ma koliko privlačni i motivirajući bili zvjezdani uspjesi pojedinih preduzetničkih poduhvata, nisu svi ljudi s preduzetničkim sposobnostima voljni preuzeti prateće rizike, kao i lične posljedice mogućih neuspjeha (pa čak i uspjeha) nezavisnih preduzetničkih poduhvata, odnosno pokretanja novih preduzeća i poslovanja. Takvi ljudi više vole svoje sposobnosti staviti u službu poslovnog napretka već oformljenih preduzeća, gdje na sebe preuzimaju brigu za budućnost poslovanja tih preduzeća. Ovakvo preduzetničko djelovanje pojedinaca u okviru postojećih preduzeća se naziva *unutar-organizacionim preduzetništvom* (engl. *intrapreneurship*) ili *korporativnim preduzetništvom* (engl. *corporate entrepreneurship*)<sup>6</sup>. Ova dva naziva će se ravnopravno i naizmjenično koristiti u daljem tekstu. Razlika između nezavisnog i korporativnog preduzetništva se ogleda u tome što se rizik poslovnog poduhvata dijeli između vlasnika preduzeća i radnika-preduzetnika (ili menadžera-preduzetnika), dok je sam proces isti za oba tipa preduzetničkog djelovanja.\* Radnici-preduzetnici, odnosno menadžeri-preduzetnici pokreću i realizuju preduzetničke poduhvate za svoja preduzeća – otvaranje novih tržišta, kreiranje

\* Preciznosti radi, potrebno je reći da korporativno preduzetništvo podrazumijeva da radnik-preduzetnik, odnosno menadžer-preduzetnik treba poštovati i slijediti investicijske prakse, kao i ostale poslovne procedure koje vrijede za cijelo preduzeće unutar koga djeluje (izuzev u nekim posebnim slučajevima; na primjer, vidjeti opis za „Skunkworks“ kasnije u tekstu). U slučaju nezavisnog preduzetništva takve politike, prakse i procedure ne postoje, te je samim tim preduzetniku omogućeno potpuno slobodno djelovanje u svakom smislu.

novih proizvoda i usluga, te pokretanje novih poslova, istovjetno kako to rade nezavisni preduzetnici za svoj račun. Ono što je drugačije za njih je da često moraju mijenjati unutar-organizacijske okolnosti, te uvoditi nove menadžerske prakse i alate, što je posebno interesantno za centralnu temu ove knjige.

Razlozi za uspostavljanje i njegovanje organizacijske kulture korporacijskog preduzetništva su višestruki, kako društveni, tako i poslovni. Gledano s društvenog stanovišta, savremeni radnici žele raditi u okruženju koje im omogućava da se profesionalno razvijaju kroz pokretanje i provedbu inicijativa vezanih za organizacijsko poslovanje, kao i uključivanje u proces donošenja poslovnih odluka. Drugim riječima, oni žele slobodu da upravljaju svim aspektima svog profesionalnog angažmana. Ukoliko takvi radni uslovi ne postoje, frustrirani radnici rade na nižem nivou produktivnosti, a često se odlučuju i za napuštanje preduzeća u kojima rade, što je posebno izraženo kod informacijskih stručnjaka (engl. *knowledge workers*).<sup>7</sup> S poslovnog stanovišta, prvenstveni razlozi za poticanje preduzetničkog duha u okviru preduzeća jesu inovacije i rast, što se najbolje i na najneposredniji način realizuje kroz unutar-organizacijsko preduzetništvo. Takvim pristupom već utemeljene poslovne organizacije direktno odgovaraju savremenim tržišnim pritiscima za stalnim nuđenjem novog i drugačijeg.<sup>8</sup> Poslujući po preduzetničkim principima, postojeća preduzeća mogu preuzimati i provoditi sve oblike inovativnih aktivnosti i djelovati kao istinska inovativna organizacija, što je u potpunom skladu sa Schumpeterovim viđenjem inovativnih poslovnih organizacija. Ovdje se, prije svega, misli na slijedeće poslovne aktivnosti i osobine:<sup>9</sup>

- 1) *poduzimanje novih poslovnih poduhvata* – otvaranje novih poslovnih linija u okvirima postojećih organizacija, kreiranjem novih poslovnih jedinica ili, čak, divizija, koje će djelovati na postojećim ili potpuno novim tržištima;
- 2) *tehnološka inovativnost* – kreiranje i uvođenje inovativnih proizvoda, usluga i proizvodno-uslužnih procesa, kao i razvoj i primjena novih tehnologija;
- 3) *netehnološka inovativnost (organizacijska samoobnova)* – reorganizacija i strukturne promjene u organizaciji, uvođenje novih menadžerskih alata, procedura i praksi, preoblikovanje strategije, kao i izmjena poslovnog modela;
- 4) *proaktivnost u poslovnom djelovanju* – upravljačka orijentacija ka preuzimanju poslovne inicijative i pratećih rizika, te smjelo i agresivno tržišno djelovanje, a sve u cilju povećanja konkurentske prednosti i unapređenja poslovne performanse.

Da bi stvorili istinsko preduzetničko okruženje, u okviru koga bi članovi organizacije mogli u potpunosti iskazati svoj preduzetnički duh, postojeća preduzeća moraju stvoriti i održavati odgovarajuću upravljačku kulturu i

**Tabela 3.1.** Razlike između preduzetničkog i administrativnog menadžerskog modela

Konceptualna dimenzija	Administrativni model	Preduzetnički model
<i>Strateška orientacija</i>	Strategiranje vođeno i diktirano raspoloživim resursima nad kojima se ima potpuna kontrola.	Strategiranje vođeno percepcijom raspoloživih prilika bez obzira na dostupnost resursa.
<i>Predanost iskorištavanju prilika</i>	Evolutivno; proračunata akcija u dugom roku uz minimizaciju rizika povlačenja.	Revolucionarno; brza akcija u kratkom roku uz prihvatanje pratećeg rizika povlačenja.
<i>Posvećivanje resursa</i>	Jednofazno, pri čemu se angažuju svi potrebni resursi nakon odluke o poduhvatu.	Višefazno, pri čemu se minimizira izloženost gubicima u svakoj fazi poduhvata.
<i>Kontrola nad resursima</i>	Vlasništvo ili trajno angažovanje potrebnih resursa.	Epizodna upotreba ili zakup potrebnih resursa.
<i>Menadžerska struktura</i>	Hijerarhijska, s više nivoa uz jasna prava i odgovornosti svih učesnika poduhvata.	Plitka, s više neformalnih mreža uz direktni kontakt s važnim učesnicima poduhvata.

Izvor: Prilagođeno prema Brown, T.E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.

perspektivu. Naime, poslovne organizacije koje promovišu unutar-organizacijsko preduzetništvo imaju menadžerski model značajno drugačiji od onog kakav se njeguje u tradicionalnim organizacijama. Prema učenju američkog akademika Howarda H. Stevenson (1941.- ) prvi model se naziva preduzetnički (promoterski) model, dok se drugi naziva administrativni (povjerenički) model. Razlika između ova dva modela se očituje kroz pet konceptualnih dimenzija:<sup>\* 1)</sup> 1) strateška orientacija, 2) predanost iskorištavanju prilika, 3) posvećivanje resursa, 4) kontrola nad resursima, i 5) menadžerska struktura.<sup>10</sup> Osnovne razlike između preduzetničkog i administrativnog menadžment modela, posmatrane kroz navedenih pet dimenzija, detaljnije su opisane u tabeli 3.1.

\* Tokom višegodišnjeg rada na temu preduzetništva, profesor Stevenson je detaljnije razradio i dodatno razvio koncept dimenzija po kojima se razlikuju preduzetnički i administratorski menadžerski modeli, tako da se u različitim izvorima može naći do osam različitih dimenzija – navedenih pet plus: filozofija nagradivanja, orientacija ka rastu i preduzetnička kultura. Ove dodatne tri dimenzije, međutim, ne doprinose kvalitativno bitno predmetnom konceptu, već donose finiju i detaljniju razradu (formulaciju) koncepta.

Vrlo često se u poslovnom narativu, a i u mnogim naučnim i stručnim radovima, pojam preduzetništva koristi kao zamjena za pojam inovativnosti, što nije potpuno korektno bez obzira na mnoge sličnosti i značajna preklapanja između ova dva koncepta. Međutim, navedene sličnosti između ova dva koncepta, kako u definiciji, tako i u samom procesu, su tako značajne da ih je gotovo nemoguće potpuno razdvojiti u domenu menadžmenta i poslovanja. Može se argumentovano tvrditi da su inovativna preduzeća uspješna iz dva razloga: a) zato što su sposobna da izazovu promjene u okruženju, ili b) zato što su sposobna brzo reagirati na promjene u okruženju koje su izvan njihove kontrole. Preduzetnički pristup menadžmentu omogućava ova ova ishoda.<sup>11</sup> Odavde jasno proizlazi da je jedna od bitnih karakteristika inovativnih preduzeća ta da u potpunosti njeguju preduzetnički menadžerski model ili da bar više naginju na stranu ovog modela nego na stranu administrativnog menadžerskog modela.

## Učenje i rast

Učenje i rast su dva koncepta koji su usko i neraskidivo povezani s konceptom inovacija. Ne gubeći značajno na preciznosti, može se reći da je proces organizacijskog učenja prethodnik i istovremenik procesu inoviranja, dok organizacijski rast predstavlja očekivani, odnosno željeni ishod procesa inoviranja.\* Naime, inovativnost se može posmatrati i kao proces učenja kroz koji se novi problemi prepoznaju i analiziraju, a zatim rješavaju kroz razvoj potrebnih novih znanja.<sup>12</sup> Prema Schumpeterovoј teoriji inovacija, ekonomski rast je moguće ostvariti samo kreiranjem uspješnih inovacija. Isto se može reći i za mnoge druge oblike organizacijskog rasta, koji su direktna posljedica uspješnih inovacija.<sup>13</sup> S druge strane, da bi se proces inoviranja mogao uspješno pokrenuti i produktivno odvijati, potrebno je da u okviru inovativne organizacije postoje odgovarajuće strukture i mehanizmi za upravljanje učenjem i znanjem.<sup>14</sup> Odavde je jasno da su inovacije neraskidivo povezane s organizacijskim učenjem i organizacijskim rastom.

U svom djelu – *Peta disciplina* (engl. *The Fifth Discipline*), američki naučnik Peter Senge (1947.–) prepoznaće i analizira one organizacije, tzv. *organizacije koje uče* (engl. *learning organization*), u kojima se znanja, vještine i kapaciteti ljudi, kroz procese stalnog učenja i sistemskog razmišljanja, neprestano razvijaju i prenose na kompletну organizaciju. Prema Sengeu, samo takve organizacije su u stanju da se uspješno prilagode svim okruženjima ili, čak, da imaju kapacitet za promjenu okruženja, što predstavlja organizacijski rast u najširem smislu.<sup>15</sup> Poredeći ovaj zaključak s prethodno rečenim za organizacije koje njeguju preduzetnički pristup

\* Ovdje se organizacijski rast posmatra u najširem smislu, odnosno ne samo kao ekonomski rast organizacije (povećanje broja zaposlenih, ukupne aktive, tržišnog udjela i slično), već prvenstveno kao organizacijski rast u kvalitativnom smislu – unapređenje organizacijskih znanja, sposobnosti i kapaciteta. Gledajući u tom svjetlu, potrebno je reći i da međusobni, uzročno-posljedični odnos inovacija, rasta i učenja može biti drugačiji i složeniji od navedenog.

menadžmentu, može se odmah uočiti da su poslovni ishodi u oba slučaju isti. Spremnost i namjera da se usvoji, odnosno kreira nešto novo i drugačije je upravo ona magična formula koja se u oba slučaja smatra neophodnom za organizacijsku vitalnost i dugoročni poslovni uspjeh. To podjednako vrijedi kako za znanja i kompetencije kao organizacijske resurse (ulazi), tako i za organizacijske proizvode i usluge kao vrijednosti koje se nude tržištu (izlazi).

Imajući u vidu navedeno, pitanje koje se prirodno nameće, direktno se odnosi na one bitne mehanizme i okolnosti pod kojima se stvara i održava unutrašnje organizacijsko okruženje u kome je omogućeno učenje i rast u svakom smislu. Kao odgovor, prije svega, neophodno je da se stvari organizacijska klima u kojoj se nove inicijative i ideje ohrabruju i podržavaju od strane svih interesnih grupa, a prvenstveno od najviših razina menadžmenta organizacije. Ta podrška ne smije biti samo deklarativna, već jasno i nedvosmisleno poduprta odgovarajućim i formalno uspostavljenim metodom učenja kroz niz „pokušaja i pogrešaka“ (engl. *trial and error*). Uspješne inovacije se, obično, ne pojavljuju odjednom, odnosno „preko noći“. U najvećem broju slučajeva, da bi se došlo do zaista uspješnog inovativnog proizvoda (usluge) potrebno je vrijeme i veći broj neuspješnih iteracija dok se ne dođe do istinskih uspješnih verzija tog proizvoda (usluge). Zbog toga, inovativne organizacije moraju stvoriti atmosferu u kojoj su greške i neuspjesi dozvoljeni, čak i ohrabrivani, što je u direktnoj suprotnosti s upravljačkim pristupom kod tradicionalnih poslovnih organizacija. Naime, kod tradicionalno vođenih poslovnih organizacija, shvaćanje uspjeha se bazira upravo na suprotnim postavkama, gdje se isključivo vrednuje neprekinuti niz uspješnih poslovnih poteza i ostvarenih kratkoročnih poslovnih rezultata (poslovna efikasnost). U takvim okruženjima tolerancija grešaka je jako niska, a shodno tome uspostavljen je odgovarajući sistem ocjenjivanja, promocije i nagrađivanja radnika. Jasno je da ovakav pristup ne ohrabruje kreativan pristup radnim procesima i prihvatanje rizika, a samim tim ne pruža podstrek inovativnosti i učenju.

Kada se govori da inovativne organizacije tolerišu greške, tu se isključivo misli na one greške koje predstavljaju priliku za učenje, individualno i organizacijsko. Naime, svaki inovativni poduhvat, čiji ishod nikada nije unaprijed poznat, nosi sa sobom veliku dozu neizvjesnosti i često se završava djelomičnim ili potpunim neuspjehom. Učenje iz grešaka, odnosno neuspjelih poduhvata predstavlja važnu i ključnu priliku za unapređenje i rast.<sup>16</sup> Analizirajući neuspjele poduhvate, inovatori ne samo da mogu preduprijetiti iste ili slične greške u budućnosti, već uče i kako da se bolje nose s nepredvidivim i neizvjesnim situacijama. Inovativni timovi se, stoga, vrednuju ne prema rezultatima koje ostvaruju, već prvenstveno prema sposobnosti učenja.<sup>17</sup> Posebno, neuspješan inovativni poduhvat može imati krajnje neugodne, pa čak i pogubne posljedice po nosioce procesa inovacija, što negativno utiče na njihovu sposobnost i želju za učenjem. Zbog toga inovativne organizacije, pošto žele da imaju radnike prilagodljive promjenama i sposobne da

uče u svim prilikama, pronalaze načine da osiguraju radne uslove i razvojne programe koji radnicima omogućavaju da steknu odgovarajuće vještine potrebne za lakše prevazilaženje negativnih posljedica neuspjeha.<sup>18</sup>

Još jedan karakterističan element organizacijskog okruženja vezan za organizacijsko učenje jeste promocija i podrška timskog rada, posebno kroz multidisciplinarnе timove, sastavljene od pojedinaca različitih profesionalnih, odnosno stručnih orijentacija i profila. Uvriježeni stereotip vezan uz uspješne inovacije je iznenadni „a-ha!“ doživljaj genijalnog pojedinca, ali u stvarnosti, u okviru inovativnih organizacija, sve aktivnosti procesa inoviranja provodi manji ili veći tim suptilno koordiniranih ljudi, vođenih od strane jednog lidera. Prema učenju indijskog akademika Vijaya Govindarajana (1949.–), da bi bili uspješni ovi timovi moraju biti dodijeljeni i u potpunosti posvećeni inovativnom poduhvatu, ali istovremeno djelovati u odgovarajućoj sprezi sa ostatkom inovativne organizacije.<sup>19</sup> Pri tome, Govindarajan upozorava da se ovi timovi ne mogu i ne trebaju smatrati tzv. „*skunkworks*“\* upravo zbog navedene potrebe da djeluju usaglašeno sa osnovnom djelatnošću svoje organizacije. S obzirom da se funkcionalisanje ovako uspostavljenih multidisciplinarnih timova umnogome kosi s tradicionalnim organizacijskim praksama i strukturama, upravo je lider inovativnog tima ključna osoba zadužena da odnos između tima i ostatka organizacije bude uspostavljen i održavan na zdravim osnovama. Drugačije rečeno, lideri inovativnih timova moraju održavati krhki balans konflikta mišljenja, neophodnog za procese učenja i rasta, uz istovremeno sprečavanje sukoba odnosa, kako između članova tima, tako i između tima i ostatka inovativne organizacije. Uloga lidera inovativnog tima je posebno važna kod procesa inoviranja u menadžmentu, o čemu će značajno više biti riječi u narednoj glavi.

## Kolaboracija s vanjskim entitetima

Inovacije su, u svojoj osnovi, neraskidivo povezane sa širokom bazom znanja koja se mora spremno i bezrezervno koristiti u svim fazama procesa inoviranja. Jedino na taj način je moguće realizovati uspješne inovacije i ostvariti željenu poslovnu vrijednost za inovativnu organizaciju. U savremenom dobu, a pogotovo u vremenu koje dolazi, nijedna organizacija ne može računati na to da će posjedovati sva potrebna znanja, a pogotovo da će moći angažovati ljudе koji će moći nositi, primjenjivati i oplemenjivati ta znanja. Vrijeme koje dolazi – *doba znanja* (engl.

\* *Skunkworks* (engl.) – obično manji i potpuno neovisni eksperimentalni odjel (poslovne) organizacije zadužen za istraživanje i razvoj, s malo ili nimalo obzira na uvriježene organizacijske procedure ili protokole. Termin je nastao tokom razvoja Lockheedovog *P-80 Shooting Star* aviona, prvog operativnog mlažnog aviona u američkoj ratnoj avijaciji. Lockheedov odjel za napredne razvojne projekte je bio smješten u velikom šatoru pored tvornice plastike, odakle su dopirali vrlo snažni mirisi, koji su istraživače podsjećali na smrdljivu tvornicu "Skunk Works" iz Al Cappovog (1909.–1979.) satiričnog stripa „*Li'l Abner*“. Naziv se udomačio i počeo se koristiti za sve slične istraživačko-razvoje jedinice u okviru raznih preduzeća.

*Knowledge Age),*\* karakterisano je novim društveno-ekonomskim odnosima i poslovnim strukturama i orijentacijama, ali i potpuno drugačijim pogledom na koncept znanja.<sup>20</sup> Znanje se, tradicionalno, smatralo isključivo teorijskim ili praktičnim razumijevanjem određene materije (subjekta), koje je kreirano u glavama (brilijantnih) eksperata, te pohranjeno i prezentovano u knjigama ili nekim drugim formama trajnih zapisa. Drugačije rečeno, znanje se doživljava, predstavlja i prenosi (širi) na druge kao statičko „zнати шта“ (engl. „know what“), koje je samo sebi cilj. U *dobu znanja*, znanje se doživljava i predstavlja kao dinamička mreža (engl. *web*) sastavljena od velikog broja čvorova – eksperata, između kojih znanje (statičko „zнати шта“) slobodno i neograničeno teče i koje se aktivno koristi za stvaranje novih bazičnih i, posebno, primijenjenih znanja u cilju prilagođavanja stalnim promjenama ili izazivanju istih. Drugim riječima, znanje se ne koristi isključivo kao apstraktna spoznaja svijeta koji okružuje ljude, već kao sredstvo da se njime kreira nešto novo u tom svijetu, što samo po sebi proizvodi novo znanje. Inovacije, u skladu sa svojom komercijalnom prirodom, savršeno se uklapaju u takvo viđenje koncepta znanja.

Savremeno društveno-ekonomsko i poslovno okruženje karakterišu dvije važne pojave koje direktno utiču na inovativne procese u poslovnim organizacijama.<sup>21</sup> Prva je sve učestalija pojava remetilačkih inovacija, koje izazivaju prave tektonske poremećaje u mnogim industrijama. Da bi se moderne poslovne organizacije uspješno nadmetale u takvom okruženju moraju posjedovati poseban skup organizacijskih vještina, kapaciteta i sposobnosti, što je u svojim radovima dobro opisao i objasnio profesor Clayton Christensen.<sup>22</sup> Druga važna pojava je simbiotsko povezivanje poslovnih organizacija i njihovih korisnika, odnosno kupaca u procesu stvaranja vrijednosti, što je indijski akademik C.K. Prahalad (1941.–2010.) u svojim radovim prvi prepoznao i podrobno analizirao, te nazvao *sustvaranjem* (engl. *co-creation*).<sup>23</sup> Ova druga karakteristika savremenog okruženja inovativnih organizacija je dodatno proširena i naglašena konceptom *otvorenih inovacija*,† koji je uveo američki akademik Henry W. Chesbrough (1956.–). Otvorene inovacije predstavljaju radikalno novi pristup procesu inoviranja, gdje, osim ljudi zaposlenih u inovativnim organizacijama, u procesu inoviranja učestvuјe i široki krug ljudi koji djeluje potpuno izvan te organizacije.

Iz navedenog se direktno može zaključiti da tradicionalni zatvoreni, odnosno organski model inovacija‡ više nije održiv, izuzev za neke visoko-specijalizirane industrije (na primjer, eksploatacija nuklearne energije). Od kraja 20. vijeka okolnosti u okruženju su se dramatično promijenile, a što je izazvano s tri bitne

\* Iako se različiti nazivi i periodi mogu naći u štampanim i elektronskim izvorima, najskoriji dio svjetske istorije (od 19. vijeka naovo) može se, grubo, podijeliti na tri doba: a) *industrijsko (mašinsko) doba* (19. i prva polovina 20. vijeka), b) *informacijsko doba* (druga polovina 20. vijeka), i c) *doba znanja* (od početka 21. vijeka nadalje).

† Vidjeti prethodnu glavu, pododjeljak „*Organske nasuprot otvorenim inovacijama*“.

‡ Vidjeti prethodnu glavu, pododjeljak „*Organske nasuprot otvorenim inovacijama*“.

spoznaje. Prvo, velike kompanije koje su došle do spoznaje da koliko god sredstava ulagali u vlastite procese istraživanja i razvoja, to nužno ne vodi ka boljim inovativnim proizvodima i uslugama u poređenju s konkurenčijom, kao ni zagarantovanom povratu na investiciju. Druga spoznaja se odnosi na same „svemoguće“ inovatore, odnosno eksperte koji su najzaslužniji za uspješne inovacije. Naime, prvenstveno zahvaljujući tim ljudima preduzeća mogu održavati konkurentsku prednost u dužem roku, tokom koga ostvaruju izuzetno visoke profite. S druge strane, upravo zbog toga se o tim ljudima mora voditi posebna briga i često im se kompletne organizacije moraju prilagođavati, što je nezavidna, a često i frustrirajuća okolnost za bilo koju upravljačku strukturu. Konačno, treća i, argumentovano, najvažnija spoznaja je ta da nijedna organizacija, ma koliko velika i snažna bila, nije i ne može biti vlasnik svih dobrih ideja. Inovativne organizacije su prihvatile da sve više krajnje uspješnih ideja dolazi iz različitih izvora – kupaca, uposlenika, zainteresiranih posmatrača, partnera, kao i konkurenata.<sup>24</sup>

Upravo ova treća spoznaja je dovela do značajnog „otvaranja“ inovativnih organizacija. Kolaboracija s različitim entitetima, vanjskim u odnosu na inovativnu organizaciju, značajno povećava broj potencijalno uspješnih ideja, smanjuje poslovne rizike i povećava vjerovatnoću uspješnosti inovacije. Izuzetni potencijal korisnika (kupaca) voljnih da svoja znanja i vještine angažuju u aktivnom međudjelovanju s poslovnim organizacijama, već odavno su postali jedna od važnih kompetencija onih inovativnih organizacija koje su prepoznale taj potencijal i uspjeli ga iskoristiti. Na primjer, preduzeća iz softverske industrije već decenijama uključuju korisnike u svoje inovativne procese, prvenstveno kroz aktivnosti testiranja novih verzija postojećih proizvoda ili, čak, potpuno novih proizvoda.\* Slično, mnoge kompanije pokreću interne inicijative za predlaganje inovativnih ideja, ili organizuju interna takmičenja za najbolju inovativnu ideju, funkcionalnost, proizvod ili uslugu. U ovim inicijativama mogu učestvovati svi uposlenici, čime se povećava atraktivnost radnog okruženja i dodatno motivišu radnici. Posebno interesantan model kolaboracije u procesu inovacije jeste onaj uveden od strane korporacije „*Procter & Gamble*“ (P&G), a koji je nazvan „*Poveži i razvij*“ (engl. „*Connect + Develop*“). Ovaj model podrazumijeva da se unutrašnji inovacijski kapacitet organizacije proširi angažovanjem partnera, naučnika, preduzetnika i drugih zainteresovanih lica iz bilo kojeg dijela svijeta, kako bi se dobile ideje za nove proizvode ili pronašla rješenja za postojeće probleme u procesu inoviranja. Korištenjem ovog modela, korporacija P&G generiše oko polovine svih inicijativa za razvoj novih proizvoda, a produktivnost internog istraživanja i razvoja se povećala za 60%.<sup>25</sup>

\* Vjerovatno najpoznatiji primjer sustvaranja u softverskoj industriji je Beta testiranje novih verzija Microsoftovih operativnih sistema. Kroz ovaj proces Microsoft ne samo da otkriva i uklanja greške u svojim proizvodima, već dobija i niz novih ideja za unapređenje pojedinih funkcionalnosti, a pri svemu tome osnažuje lojalnost svojih korisnika.

Pored navedenih, postoje i mnogi drugi primjeri kolaboracije dvije ili više poslovnih organizacija kako bi se kreirali i plasirali inovativni proizvodi, pogotovo kada se radi o konceptualnim novitetima na tržištu, koji iziskuju višegodišnja ulaganja u istraživanje i razvoj.\* Kolaboracija više različitih preduzeća je posebno prisutna u visoko-tehnološkim industrijama, gdje je česta primjena modela *proizvođača sastavnih komponenti* (engl. *ODM – original-design manufacturers*), u kome poznate korporacije koriste manja preduzeća koja dizajniraju i proizvode različite komponente za njihove sisteme (tipičan primjer je firma „*Quanta Computer*“ iz Tajvana koju mnoge velike IT korporacije angažuju kao ODM).<sup>26</sup>

Na kraju, može se ustvrditi da u mnogim industrijama neutažive želje korisnika, odnosno kupaca za novim proizvodima se ne mogu ispuniti bez kolaboracije više različitih organizacija. Kada se tome doda brzi razvoj tehnologija, sve učestalije integracije proizvoda iz različitih industrija, stalne promjene u poslovnom okruženju i načinima organizovanja i vođenja poslovanja, jasno je da vrlo mali broj poslovnih subjekata može potpuno samostalno djelovati u oblasti inovacija. Zbog toga je otvorenost i spremnost za saradnju u bilo kom obliku gotovo pa nezaobilazan model poslovanja inovativnih organizacija u savremenom poslovnom svijetu.



Za razliku od prirodnih sistema kod kojih pod datim uslovima svi zakoni, karakteristične veličine, procesi i procedure vrijede podjednako za sve entitete, kod društvenih sistema to nije slučaj. Navedene tri karakteristike neće i ne moraju biti prepoznatljive i prisutne kod svih inovativnih organizacija. Moguće je kod određene inovativne organizacije prepoznati prisutnost bilo koje kombinacije ove tri karakteristike, ali isto tako je moguće naići na inovativnu organizaciju koja ne posjeduje izraženu ni jednu od navedenih karakteristika. Na žalost, isto tako se mora reći da prisutnost sve tri karakteristike uopšte ne garantuje uspješnost inovativnog procesa. U svijetu modernog poslovanja, čak i u slučaju potpuno istih okolnosti u kojima organizacije djeluju, jednostavno ne postoji jedan poslovni, menadžerski ili tržišni model koji bi jednako vrijedio za sve, odnosno garantovao identičan poslovni rezultat za proizvoljnu poslovnu organizaciju. Jedino što se s dovoljnom sigurnošću može ustvrditi je da postoje najbolji modeli, prakse i pristupi poslovanju u datom okruženju, koji će u najvećem (ili dovoljno velikom) broju slučajeva dati pozitivan rezultat. Upravo to vrijedi i za ovdje navedene tipične karakteristike inovativnih organizacija.

\* Famozni koncept malog gradskog automobila pod nazivom *SMART* („S“watch „M“ercedes „ART“), koji je razvijen i plasiran na tržište zajedničkim naporima švajcarske holding kompanije *SMH* (kasnije preimenovane u *The Swatch Group*) i njemačke korporacije *Daimler-Benz*, koje su zajednički formirale preduzeće *MCC (Micro Compact Car)*. Kompletan poduhvat je pokrenut 1994. godine (ideja i razvoj samog koncepta su se desili mnogo ranije), razvoj je trajao u periodu od 1994. do 1997. godine, da bi prvi model bio plasiran na tržište 1998. godine.

## Uticajni faktori na organizacijske inovacije

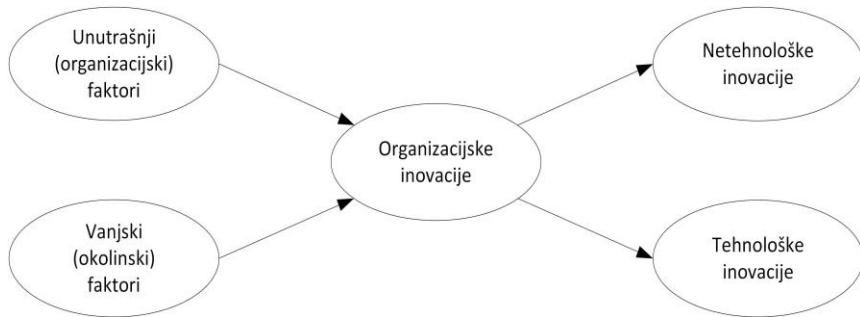
Veliki broj ljudi iz poslovnog i akademskog svijeta je posebno zainteresovan da prepozna i temeljito analizira uslove pod kojima poslovne organizacije uspješno izvode inovativne procese. Otuda se u literaturi može naći veliki broj studija koje se odnose na ovo pitanje, od kojih većina inovacije tretira kao jedinstven fenomen, dok manji broj njih odvojeno analizira uslove pod kojima se izvode različiti tipovi inovacija.<sup>27</sup> Slično tome, u nastavku će se razmatrati općeniti uticajni faktori na inovativnost poslovnih organizacija (slika 3.3), bez obzira na to o kojem tipu inovacija se radi, dok će u narednoj glavi pažnja biti usmjerena na one faktore koji su najznačajniji za proces inovacija u menadžmentu. Prije opisa pojedinih uticajnih faktora, potrebno je još jednom naglasiti da snaga uticaja i važnost ovih faktora ovisi o tipu inovacija, kao i o prirodi inovativne organizacije, odnosno da li inovacije generišu (uvode) poslovne (profitne) organizacije ili organizacije javne uprave ili neprofitne i nevladine organizacije.\*

Iako se u literaturi uticajni faktori grupišu na različite načine, ovdje će se koristiti najjednostavnija podjela na *unutrašnje (organizacijske)* i *vanske (okolinske)* faktore (slika 3.3). Na kraju, analizirat će se još jedan dosta važan skup uticajnih faktora organizacijskih inovacija – *kontekst (situacioni faktori)*, koji se vrlo često koristi u literaturi.

### Vanjski uticajni faktori na organizacijske inovacije

U oblasti poslovne ekonomije, a posebno u oblasti strateškog menadžmenta, uobičajeno je da se okolinski uticaj analizira kroz četiri osnovna makroekonomска faktora okruženja – politički, ekonomski, društveni i tehnološki faktori. Posmatrajući fenomen inovativnosti globalno, lako se može utvrditi da najveći broj inovacija, kao i naučno-istraživačkih radova na temu inovacija i inovativnosti dolazi iz najrazvijenijih zemalja svijeta. Praktično, ekonomski snažno razvijena područja, gdje vladaju stabilne političke prilike, visoki životni standard i gdje su najnaprednije tehnologije široko dostupne, prednjače u generisanju i primjeni inovacija. U skorije vrijeme, međutim, sve se više govorи i o tome da inovacije dolaze, odnosno bivaju inicirane iz značajno slabije razvijenih dijelova svijeta, gledano po svim navedenim makro-faktorima. Tipičan primjer su takozvane *obrnute inovacije* (engl. „reverse innovation“), gdje se, sasvim suprotno tradicionalnom pristupu, inovacije dešavaju u okviru tržišta u nastajanju (engl. *emerging markets*), a onda uvode na tržišta razvijenih zemalja.<sup>28</sup> Globalno gledano, dakle, može se reći da makroekonomski faktori okruženja značajno utiču

\* Za vladine i nevladine (neprofitne) organizacije bitan je potpuno drugačiji skup vanjskih uticajnih faktora. Prema dostupnoj literaturi, kod ovih organizacija najvažniji vanjski uticajni faktori na inovativnost su: politička orijentacija, etnički faktori, urbanizacija i ekonomska moć zajednice.



**Slika 3.3.** Organizacijske inovacije – uticajni faktori i sastavni dijelovi

Izvor: Prilagođeno prema Bezdrob, M., & Šunjé, A. (2013). Organizational Innovations - Constituents and Determinants Within Underdeveloped and Immature Markets. In P. Teirlinck, F. de Beule, & S. Kelchtermans (Eds.), *The Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2013, Vol. I* (pp. 106-115). Reading: Academic Conferences Ltd.

na razlike u stepenu inovativnosti između razvijenih i nerazvijenih područja, ali i da postoji tendencija smanjivanja tih razlika.

S druge strane, ako se okolinski faktori posmatraju iz perspektive poslovne organizacije, onda makroekonomski faktori nemaju posebno veliki značaj, jer su potpuno isti za sve konkurente. Lokalno posmatrano, stoga, znatno važniji uticajni faktori na organizacijsku inovativnost su oni koji se odnose na strukturu industrije i tržišta. U literaturi se može naći veći broj studija koje analiziraju uticaj različitih vanjskih faktora na organizacijske inovacije, a koji se odnose na karakteristike industrija i tržišta. Faktori koji se najčešće pojavljuju u navedenim studijama su: *konkurenčija, tehnološki status i rast potražnje*.<sup>29</sup> U nastavku će biti detaljnije analizirani navedeni faktori i njihov uticaj na intenzitet inovativnih aktivnosti.

### Konkurenčija

Inovativnost i konkurentnost su dva koncepta koja su međusobno neraskidivo vezana u uslovima moderne tržišne ekonomije. Konkurenčija snažno potiče preduzeća da stiču i primjenjuju nova praktična znanja u cilju povećanja produktivnosti, zauzimanja bolje tržišne pozicije i postizanja veće poslovne performanse. Kroz taj proces, produktivnjim aktivnostima se dodjeljuje više resursa na uštrb onih manje produktivnih, što rezultira općim rastom i razvojem.<sup>30</sup> Mnoga istraživanja pokazuju direktnu i pozitivnu vezu između inovativnosti i konkurentnosti industrije. Naime, preduzeća u konkurentnim industrijama mnogo više dobijaju od (uspješnih) inovacija nego u ona u monopolističkim industrijama, gdje ne postoji odgovarajuća inicijativa za inovativne aktivnosti i gdje visoka birokratizacija značajno smanjuje efikasnost inovacija.

Drugi važan parametar konkurentnosti industrije je njena koncentracija. U skladu sa Schumpeterovom hipotezom,\* preduzeća u koncentriranim industrijama su motivisanija da inoviraju, jer lakše mogu ostvariti povrat od inovacija i time osnažiti svoju konkurenčku poziciju. U literaturi se mogu naći studije koje pokazuju da manji broj jačih konkurenata ima pozitivan uticaj na inovativnost, te da su inovativne aktivnosti intenzivnije u razvojnim (ranim) fazama industrije, kada je na sceni manji broj učesnika, nego u zrelim (kasnjim) fazama.<sup>31</sup> Odavde proizlazi da u koncentrisanim industrijama, gdje dominantnu tržišnu ulogu ima manji broj jakih konkurenata, inovativne aktivnosti su izraženije nego u fragmentiranim industrijama, gdje se nadmeće veći broj manjih preduzeća.

Sve u svemu, iako ne postoji jasno definisana teorija o efektima konkurentnosti industrije na inovativne aktivnosti, na osnovu raspoloživih studija može se zaključiti da manji broj snažnih i agresivnijih konkurenata ima direktni i pozitivan uticaj na intenzitet inovativnih aktivnosti. Drugim riječima, može se ustvrditi da je konkurentnost industrije važan uticajni faktor organizacijskih inovacija.

### **Tehnološke prilike**

O snažnoj i neraskidivoj vezi između inovacija i tehnologije bilo je dosta govora u prethodnom poglavlju. Općenito, pozitivan uticaj stepena razvijenosti i dostupnosti tehnologija na inovativnost, baš kao i na ukupni rast ekonomije je neupitan. Ovdje je, međutim, od posebnog interesa uticaj tehnologije, odnosno tehnoloških prilika u datom okruženju – iskoristivost i dostupnost primjenjivih tehnologija,<sup>†</sup> na inovativnost preduzeća. Prema nalazima studija koje se mogu naći u postojećoj literaturi, broj i jačina takvih prilika ima pozitivan uticaj na inovativnost preduzeća, jer dostupnost i niži troškovi posjedovanja novih znanja i vještina omogućavaju njihovu (značajniju) primjenu na organizacijske proizvode i procese.<sup>32</sup>

Američki teoretičar i konsultant Geoffrey Moore (1946.–) ukazao je na važan uticaj (novih) tehnologija na inovativnost organizacija i, ujedno, taj uticaj dobro opisao u svojim radovima. Kako Moore ističe, inovativne organizacije slijede razvojni ciklus tehnologija i svoju inovativnu strategiju prilagođavaju odgovarajućoj fazi životnog ciklusa u kome se tehnologija nalazi. Na samom početku životnog ciklusa, kada postoji vrlo mali broj korisnika-entuzijasta voljnih da koriste proizvode bazirane na novim tehnologijama, samo rijetka preduzeća – vizionari, spremna su ulagati u takve inovativne proizvode. Ako nova tehnologija

\* Schumpeterov stav/hipoteza (iznesen i opisan u knjizi *Capitalism, Socialism and Democracy*) kaže da samo ona preduzeća koja imaju dovoljno veliku tržišnu moć mogu podnijeti sve troškove vezane uz inovativne aktivnosti i, posljedično, ostvariti odgovarajuću dobit, čime učvršćuju svoju tržišnu poziciju i snagu. Zbog toga, za razliku od malih, velika preduzeća (monopolistička, u krajnjem slučaju) imaju znatno veći podsticaj da ulažu u inovacije.

† Misli se na slučajeve kada naučne ili tehničke promjene omogućavaju unapređenje proizvoda i procesa ili smanjenje troškova istih.

uspije preživjeti, odnosno preskočiti provaliju neuspjeha (engl. *crossing the chasm*) i postati opšteprihvaćena (engl. *mainstream technology*), veliki broj preduzeća počinje ulagati u inovativne proizvode i odgovarajuće inovativne poslovne procese, kako bi osvojili svoj dio tržišta.<sup>33</sup> Odavde se lako vidi da i iz Mooreove teze proizlazi zaključak da što neka tehnologija postaje rasprostranjenija i dostupnija, to se pojavljuje veći broj inovativnih preduzeća koja kreiraju i uvode inovativne proizvode i procese zasnovane na toj tehnologiji.

### Rast potražnje

Baš kao i u slučaju uticaja konkurentnosti industrije na inovacije, tako i u slučaju uticaja porasta potražnje na inovativnost preduzeća ne postoji dobro razvijena i konzistentna teorija.<sup>34</sup> U literaturi se, međutim, mogu pronaći određene studije koje analiziraju odnos između potražnje i stepena inovativnosti preduzeća. Prema nalazima tih studija, povećana potražnja ima direktni pozitivan uticaj kako na proizvodne, tako i na procesne inovacije, s tim da je efekt povećanja potražnje značajno veći na proizvodne inovacije.<sup>35</sup>

Konačno, i ovom slučaju Mooreov uvid u prirodu uticaja tehnologije na inovativnosti preduzeća daje određene naznake pozitivne veze između rasta potražnje i intenziteta inovativnih aktivnosti. Naime, u slučajevima kada nova tehnologija uspijeva postati opšteprihvaćena, potražnja za proizvodima baziranim na toj tehnologiji snažno raste, a kako je već u prethodnom pododjeljku rečeno, pod tim istim uslovima sa strane ponude dolazi do znatnog intenziviranja inovativnih aktivnosti. Odatle se indirektno može prepostaviti<sup>\*</sup> pozitivna veza između porasta potražnje i inovativnosti.

## Unutrašnji uticajni faktori na organizacijske inovacije

Za razliku od vanjskih uticajnih faktora, koji podstiču i motivišu poslovne organizacije na poduzimanje inovativnih aktivnosti, unutarnji uticajni faktori odražavaju spremnost i sposobnost inovativnih organizacija da generišu ili usvajaju inovacije. Interes praktičara i teoretičara za ovaj tip uticajnih faktora na inovativnost je, može se argumentovano ustvrditi, znatno veći nego za vanjske uticajne faktore.<sup>36</sup> U prilog takvoj tvrdnji svakako ide veliki broj prepoznatih faktora, kao i broj studija koje se mogu naći u literaturi na temu organizacijskih odrednica (uticajnih faktora) inovativnosti i inovacija. Navedeni faktori se u predmetnim studijama grupišu na različite načine i koriste u istraživačkim modelima bilo kao zavisne, bilo kao nezavisne variable, jednako kao mjeri indikatori ili latentni konstrukti.<sup>37</sup> Za potrebe ovog pregleda unutrašnjih uticajnih

\* Ne može se sa sigurnošću ustvrditi ova veza, jer neka preduzeća poduzimaju inovativne aktivnosti samo zbog povećane dostupnosti nove tehnologije, ali sigurno je da se može očekivati da povećana potražnja i, posledično, povećana profitabilnost značajno doprinose intenziviranju inovativnih aktivnosti i u ovakvima situacijama.

faktora, najčešće korišteni faktori će biti razdvojeni u slijedeće tri grupe: *struktura organizacije, interni resursi i menadžerske karakteristike*. Ove tri grupe organizacijskih uticajnih faktora će biti detaljnije opisane u nastavku.

### ***Struktura organizacije***

Slično kao i u slučaju kada su bile analizirane karakteristike inovativnih organizacija, može se reći da ne postoji neka struktura tipična za inovativne organizacije, iako su u okviru organizacijske teorije izučavani i predloženi neki tipizirani oblici (strukture) organizacija koji više pogoduju izvođenju inovativnih aktivnosti. Naime, jednako je moguće pronaći inovativne organizacije koje imaju vrlo jednostavnu strukturu (preduzetničku), kao i one s najsloženijim organizacionim strukturama (divisiona)<sup>38</sup>. Međutim, ono što može karakterisati inovativne organizacije u značajnijoj mjeri jesu pojedini elementi organizacione strukture,\* odnosno osobine i načini na koji su ti elementi uspostavljeni u okviru dizajniranja organizacione strukture.<sup>39</sup> U tom smislu, za organizacijske inovacije posebno važni elementi iz pojedinih grupa dizajna organizacione strukture su: a) specijalizacija, b) funkcionalna složenost, c) interne i eksterne komunikacije, i d) centralizacija.<sup>40</sup>

*Specijalizacija* se odnosi na broj radnih zadataka u okviru datog posla i kontrolu koju radnik ima nad tim zadacima. Za posao se kaže da je horizontalno specijaliziran ukoliko podrazumijeva nekoliko (ili čak samo jedan) usko definisanih zadataka, te da je vertikalno specijaliziran ukoliko radnik nema kontrolu nad zadatkom (zadacima) koji izvršava. Što je veća raznolikost stručnosti i baze znanja (visoka horizontalna specijalizacija), te veća kontrola nad radnim aktivnostima (niža vertikalna specijalizacija), to je vjerovatnoća povećanja intenziteta i uspješnosti inovativnih aktivnosti viša.

*Funkcionalna složenost* se odnosi na mjeru u kojoj je određena organizacija podijeljena u organizacione (radne) jedinice, počevši od najnižeg nivoa (tim, radna grupa), preko srednjih nivoa (odjel, sektor, divizija) do nivoa kompletne organizacije. Grupisanja u radne jedinice obično se rade prema funkciji koja se obavlja i/ili prema tržištu koje se opslužuje. Za slučaj analize inovacija i inovativnih aktivnosti mnogo interesantnije je grupisanje prema funkciji (uključujući, a ne ograničavajući se na radne procese, vještine i znanja) koje koristi organizacija za proizvodnju svojih proizvoda i usluga. Mnoge studije su pokazale pozitivnu korelaciju između inovativnih aktivnosti i veće funkcionalne složenosti preduzeća.<sup>41</sup> Drugim riječima, veća raznolikost organizacijskih (radnih) jedinica

---

\* U opštem slučaju, parametre (elemente) organizacijske strukture čini skup od devet parametara dizajna [(specijalizacija, formalizacija, trening); (grupisanje, veličina grupe); (planiranje i kontrola, mehanizmi povezivanja);(vertikalna centralizacija, horizontalna centralizacija)], koji se mogu rasporediti u četiri grupe (pozicija, superstruktura | lateralne veze, sistem donošenja odluka) i koje se, nadalje, svrstavaju u dvije dimenzije – podjela rada i koordinacija.

ili funkcija, koja se u osnovi odnosi na raznolikost znanja, ima pozitivan uticaj na intenzitet inovativnih aktivnosti.

*Interna i eksterna komunikacija* se odnosi na mjeru u kojoj organizacione (radne) jedinice razmjenjuju informacije, znanja i ideje, međusobno ili s okolinom, respektivno. Što su granice komunikacije šire, to su uslovi za širenje ideja po cijeloj organizaciji povoljniji, a samim time su olakšane inovativne aktivnosti. Kako je već u prethodnom odjeljku rečeno, sva znanja i ideje ne mogu biti sadržani i generisani unutar bilo koje pojedinačne organizacije. Komunikacija s okruženjem putem koje će se tražiti, primati i dijeliti informacije i stvarati kolaboracijski savezi s vanjskim entitetima neophodna je za unapređenje inovativnih aktivnosti. Stoga, direktna i pozitivna veza između stepena interne i eksterne komunikacije i intenziteta inovativnih aktivnosti prepoznata je u većem broju različitih studija.

*Centralizacija* se odnosi na sistem donošenja poslovnih odluka, odnosno na mjesto i raširenost moći vezane za odlučivanje u okviru organizacije. U slučajevima kada je sva moć za donošenje odluka koncentrisana na jednom mjestu (ili u graničnom slučaju u rukama pojedinca), tada se takva struktura naziva centralizovanom. U suprotnom, kada je moć raspoređena na više pojedinaca, tada se takva struktura naziva decentralizovanom.\* Kako je centralizacija tipična komponenta birokratske kontrole nad organizacijom, tako je očekivano da ima negativan uticaj na inovativne aktivnosti. U literaturi se, međutim, podjednako mogu naći studije koje vezu između centralizacije i inovativnih aktivnosti prikazuju pozitivno i negativno.<sup>42</sup> Sve u svemu, može se zaključiti da centralizacija ili, općenito, birokratizacija ne mora nužno da guši inovativne aktivnosti unutar organizacije, već uticaj zavisi od toga na koji način i u kom okruženju (industriji) se primjenjuju birokratske komponente upravljanja organizacijom.<sup>†</sup>

### ***Interni resursi***

Druga grupa unutrašnjih uticajnih faktora odnosi se na organizacijske resurse, kako opipljive, tako i neopipljive. Općenito, organizacije koje imaju više internih resursa od neophodnog minimuma za normalno obavljanje operacija (engl. *slack resources*) su sklonije investiranju u istraživanje i razvoj, kao i u druge projekte razvoja poslovanja, pa samim tim i u inovativne aktivnosti.<sup>43</sup> S druge strane, u

\* Postoje dva različita tipa decentralizacije: a) *vertikalna decentralizacija* – rasprostiranje formalne moći nadole niz lanac linijskih ovlaštenja, i b) *horizontalna decentralizacija* – rasprostiranje formalne moći izvan linija ovlasti (od menadžera na operatore).

† Vrlo slično se može zaključiti i za još jedan često adresirani parametar dizajna organizacijske strukture – *formalizacija* (standardizaciju radnih procesa kroz zavodenje radnih instrukcija, pravila rada, raznih regulativa i slično). Formalizacija radnih procesa, koja se kao i centralizacija smatra tipičnom komponentom birokratske kontrole, ne mora nužno gušiti inovativnost organizacije, što bi se moglo očekivati. Naime, u okviru stabilnih i jednostavnih okruženja birokratizirane organizacije dobro funkcionišu, pa kao takve ne predstavljaju smetnju pokretanju i izvođenju inovativnih aktivnosti, naročito za slučaj inkrementalnih (održivih) inovacija.

literaturi postoje i mišljenja da višak resursa predstavlja rasipanje i da može voditi ka poslovnoj neefikasnosti. Kao i obično, istina je negdje između, odnosno umjereni višak resursa ima pozitivan uticaj na inovacije sve do neke određene količine kada višak resursa počinje negativno uticati na inovacije – obrnuta *U*-krivulja.<sup>44</sup> Bez obzira na ove donekle oprečne stavove, može se reći kako prevladava stav da višak resursa ima pozitivan uticaj na organizacijske inovacije. Pri tome, tri tipa internih resursa za koja se može reći da proizvode najjači uticaj na inovativne aktivnosti, a o kojima će više riječi biti u nastavku, su: a) organizacijska tehnička znanja, b) kapitalna (osnovna) sredstva, i c) profit.

*Organizacijska tehnička znanja* odnose se na tehničke resurse i tehnički potencijal koji organizacija posjeduje (broj ljudi tehničkog stručnog profila i dubina njihovih tehničkih znanja), te na ulogu koju ta znanja igraju u procesu generisanja i usvajanja inovacija. Inovativne organizacije, posebno iz visokotehnoloških industrija, vode pravi „rat za talente“. Investiranje u privlačenje, zadržavanje i kontinuirani trening i profesionalni razvoj informacijskih stručnjaka (engl. *knowledge workers*) postaje jedan od dominantnih internih poslovnih procesa kod većine (svih) inovativnih organizacija. Više akademsko obrazovanje radnika, te šira raznolikost tehničkih oblasti iz kojih radnici posjeduju znanja i vještine, obezbjeđuju kontrast i sintezu većeg broja različitih ideja i perspektiva, a samim tim olakšavaju i intenziviraju inovativne procese u organizaciji.

*Kapitalna (osnovna) sredstva* odnose se na količinu i intenzitet korištenja postrojenja i opreme koji se koriste u poslovnim procesima preduzeća. Očekivano je da će preduzeća koja intenzivno koriste kapitalna sredstva u svojim poslovnim procesima više inovirati, jer je logično pretpostaviti da će inovativna rješenja smanjiti troškove korištenja tih sredstava. S druge strane, u industrijama koje intenzivno koriste kapitalna sredstva može se dogoditi i da je inoviranje prigušeno, jer su poslovni procesi visoko automatizovani i kruti (teško promjenjivi). Iako veći broj studija pokazuje pozitivnu vezu između inovacija i intenziteta korištenja kapitalnih sredstava, nije moguće s nekom većom sigurnošću to ustvrditi.<sup>45</sup>

*Profit\** se, ovdje, podjednako odnosi na sposobnost preduzeća da efikasno posluje u dužem roku (kontinuirano realizuje prihod iznad ukupnih troškova) i ostvaruje pozitivan novčani tok. Visoki, a prije svega stabilni profit i unutrašnji izvori finansiranja na neposredan način odražavaju sposobnost organizacije da osigura finansiranje inovativnih aktivnosti. Inovacije se ne dešavaju same od sebe i poslovne organizacije moraju imati odgovarajući i stabilan izvor finansiranja kako bi podržali kompletan proces inoviranja, te amortizirali negativne posljedice

\* Zbog preciznosti, *profit* predstavlja apsolutnu mjeru finansijske uspješnosti poslovanja preduzeća, dok *profitabilnost* označava relativnu mjeru uspješnosti poslovanja preduzeća, koja uzima u obzir i veličinu preduzeća (aktiva preduzeća kao investirani resursi u poslovanje). Kako se ova dva termina često koriste u istom značenju, i ovdje će se pod terminom *profit* podrazumijevati obje navedene mjerne uspješnosti (efikasnosti) poslovanja.

mogućih neuspješnih inovacija. Stoga, iako profit (realizovan i u dužem roku) nije garant inovativnosti u opštem slučaju, može se argumentovano ustvrditi pozitivna veza između profita i inovativnosti.

### **Menadžerske karakteristike**

Organizacijski menadžment model i organizacijski menadžeri svih nivoa, koji otjelovljuju taj model, predstavljaju izuzetno važan, a moguće i najvažniji unutrašnji uticajni faktor organizacijskih inovacija. Članovi najvišeg menadžmenta (top-menadžeri) upravljavaju inovacijama sa strateškog nivoa – analiza okruženja, definisanje poslovnih politika, alociranje resursa, te oblikuju i promoviraju takve organizacijske kompetencije koje će omogućiti uspješno pokretanje i provođenje inovativnih aktivnosti. Pored toga, top-menadžeri promoviraju organizacijske vrijednosti koje stvaraju i održavaju inovativnu organizacijsku klimu, te delegiraju sve neophodne ovlasti i odgovornosti menadžerima srednjeg i niskog nivoa kako bi ih motivirali i potaknuli na poduzimanje i provođenje inovativnih aktivnosti. Drugačije rečeno, sve karakteristike inovativnih organizacija, prepoznate i opisane u prethodnom odjeljku, direktna su posljedica primjenjenog organizacijskog menadžment modela i osobina organizacijskih menadžera. Svakako vrijedi i obrnuto.

Menadžerske karakteristike, s individualne razine, koje utiču na organizacijske inovacije, u opštem slučaju mogu se svrstati u tri grupe: *demografske (dob, obrazovanje i sl.), personalne (otvorenost, autoritarnost i sl.) i ponašajne ili bhevioralne (motivator, inovator i sl.).* Od velikog broja analiziranih osobina u različitim studijama pokazalo se da su za menadžere inovativnih organizacija ključne slijedeće osobine: a) pozitivan otklon prema promjenama, b) sigurno upravljanje promjenama, i c) sposobnost stvaranja inovativne organizacijske klime.<sup>46</sup>

Pokazuje se da menadžeri koji imaju pozitivan otklon prema promjenama i koji uspješno upravljuju promjenama uz široko uključivanje i osnaživanje saradnika, presudno utiču na iniciranje i implementaciju inovacija.<sup>47</sup> Ove menadžerske osobine krase menadžere koji imaju dugoročnu perspektivu, stvaraju i promovišu jasne poslovne vizije, potiču i prihvataju nove ideje, te motivišu, stimulišu i inspirišu ljude na pokretanje i provođenje promjena. Drugim riječima, to su tipični transformacijski lideri.<sup>48</sup> Nadalje, takvi menadžeri stvaraju povoljnu klimu u odnosu na procese organizacijskih inovacija tako što ulijevaju samopouzdanje i pružaju podršku svojim saradnicima za predlaganje i zastupanje novih ideja.<sup>49</sup>

Konačno, gledano na grupnoj razini, karakteristike top-menadžment tima imaju vrlo veliki uticaj na organizacijske inovacije, čak više nego što je to slučaj s menadžerskim osobinama na individualnoj razini. Posebno važne osobine top-menadžment tima su: kumulativna životna dob i obrazovanje članova top-menadžment tima, raznolikost stručnih profila članova top-menadžment tima, i

ukupni radni staž članova top-menadžment tima u organizaciji.<sup>50</sup> Vrlo je interesantno da menadžerske osobine koje nisu značajne na individualnoj razini, posebno životna dob, radno iskustvo i stepen obrazovanja, igraju vrlo važnu ulogu na grupnoj razini.

## Kontekst kao skup uticajnih faktora na organizacijske inovacije

Slično kao u organizacijskoj teoriji, gdje situacioni faktori utiču na izbor bazične organizacione strukture, u svijetu organizacijskih inovacija vrlo često se prilikom izgradnje odgovarajućeg teorijskog modela, skup svih bitnih situacionih faktora, koji utiču na inovativne procese, predstavlja jedinstvenim konstruktom (konceptom). Navedeni skup situacionih faktora definiše kontekst u kome određena inovativna organizacija djeluje. Pri tome, važno je napomenuti da navedeni situacioni faktori po svojoj prirodi, a u skladu s prethodnom podjelom, mogu biti i unutrašnji (organizacijski) i vanjski (okolinski). Neki važniji situacioni faktori, kao i efekti koje proizvode opisani su u nastavku.

### *Starost i veličina organizacije*

Starost i veličina su tipični organizacijski faktori demografskog karaktera. Starost organizacije podjednako se odnosi na vremensku dob organizacije, odnosno koliko godina data organizacija postoji (statički aspekt starosti), kao i na razvojnu fazu\* u kojoj se data organizacija nalazi (dinamički aspekt starosti). Iako je, općenito, preporuka da se dobni uticaj na organizacijske aktivnosti i karakteristike analizira kroz dinamički aspekt starosti, zbog značajnih poteškoća u empirijskoj analizi u studijama vezanim za organizacijske inovacije obično se koristi staticki aspekt starosti organizacija.<sup>51</sup> Stoga, kada se za organizaciju kaže da je starija, prvenstveno se smatra da ista egzistira (postoji) veći broj godina (minimalno deset, ali obično više), ali i da se nalazi u nekoj od kasnijih faza životnog ciklusa.

Vezano za starost organizacije, u literaturi se obično može naći tvrdnja da starenjem organizacije sve više formalizuju svoje ponašanje. Organizacije koje djeluju duži vremenski period obično su uspješne firme, koje žele da takvo stanje održe što duže u budućnosti. Stoga, da bi kontinuirano ponavljale takve rezultate, one teže da zadrže usvojene poslovne prakse i procese, a time, u stvari, sve više formalizuju svoje ponašanje.<sup>52</sup> Otuda, obično se smatra da starije firme nemaju sklonost ka inoviranju i inovacijama, a što je i potvrđeno u nekim studijama koje se mogu naći u literaturi. Ipak, kao što je već ranije ukazano, formalizacija ne mora nužno predstavljati prepreku inovativnosti organizacije (naročito u slučaju inkrementalnih inovacija), tako da se vrlo često u literaturi mogu naći izvori koji

\* Postoje razni modeli organizacijskog životnog ciklusa, ali općenito se smatra da se životni ciklus sastoji iz pet faza: a) postanak ili rođenje, b) opstanak ili rast, c) uspjeh ili zrelost, d) produženje ili birokracija, i e) propadanje ili nestanak (Lester *et al.*, 2003).

ne potvrđuju očekivanu negativnu vezu između starosti organizacije i njene inovativnosti.<sup>53</sup>

Veličina organizacije je, zbog vrlo interesantne prirode i efekta na organizacijske aktivnosti, najčešće analizirani uticajni faktor na organizacijske inovacije. Naime, mala preduzeća, zbog svoje prilagodljivosti, brzine odlučivanja i spremnosti za prihvatanje promjena, predstavljaju vrlo pogodno okruženje za implementaciju inovativnih rješenja. S druge strane, velika preduzeća zbog svoje snage i zrelosti, također, predstavljaju vrlo pogodno okruženje za inovacije, jer su spremniji za preuzimanje rizika i podnošenje troškova implementacije inovacija, a pored toga posjeduju široku tehničku bazu i organizacijska znanja, potrebna za glatku realizaciju svih inovativnih aktivnosti (od začeća ideje, do marketiranja inovativnog proizvoda/usluge). Iako se u literaturi mogu naći oprečni nalazi različitih studija, ipak prevladava stav da postoji pozitivna korelacija između veličine organizacije i inovativnosti.<sup>54</sup> Ovdje je potrebno još naglasiti da se ova pozitivna veza, bar kada su radikalne (remetilačke i probajne) inovacije u pitanju, dominantno pojavljuje od druge polovine dvadesetog vijeka. Prije Drugog svjetskog rata, ovu dominantnu ulogu su imala mala (i novoprdošla) preduzeća.<sup>55</sup>

Na kraju, potrebno je prodiskutovati i šta se podrazumijeva pod veličinom organizacije. Naime, veličina organizacije se može mjeriti na nekoliko načina, što može biti, na primjer, broj zaposlenih, fizički kapaciteti, obim ulaza i/ili izlaza, finansijski resursi i drugi. Naravno, veličina organizacije se može posmatrati i kao složena mjera – konstrukt (latentna varijabla), koja se indirektno mjeri s više različitih indikatora.<sup>56</sup> U praksi se, međutim, veličina firme najčešće iskazuje prema broju uposlenih, a zatim prema nekom finansijskom pokazatelju (prihod, EBIT, kapital). I jedna i druga mjera iskazuju snagu organizacije, naročito finansijski pokazatelji, ali broj uposlenih pokazuje i složenost organizacije, kao i organizacijski sistem vrijednosti koji se najbolje odražava kroz članove organizacije.<sup>57</sup> Prema nalazima raspoloživih studija, bez obzira na to koja se od navedene dvije mjere veličine organizacije koristi, stoji ranije iskazana pozitivna korelacija između veličine i inovativnosti organizacije.<sup>58</sup>

### ***Neizvjesnost okruženja – dinamičnost, složenost i tržišna raznolikost***

Vrlo često rezultati analize uticajnih faktora na organizacijske inovacije, pogotovo u slučaju vanjskih uticajnih faktora, zavise od tipa inovacija i toga da li se inovacije kreiraju ili usvajaju. Da bi se smanjila takva ovisnost, pogodno je koristiti općenitije uticajne faktore, bilo da se koriste pojedinačni, direktno mjereni indikatori, bilo jedinstvena složena, odnosno latentna varijabla (konstrukt), koja se odnosi na neizvjesnost okruženja. Neizvjesnost okruženja podrazumijeva nedostatak informacija neophodnih za sigurno, efektno i efikasno upravljanje organizacijom.<sup>59</sup> Najčešće korišteni indikatori neizvjesnosti organizacijskog okruženja su dinamičnost, složenost i tržišna raznolikost.

Organizacijsko okruženje može varirati između stabilnog i dinamičnog. Stabilno okruženje je ono koje ostaje isto u dužem vremenskom periodu (više mjeseci, odnosno godina). S druge strane, dinamično okruženje karakterišu učestale promjene koje se ne mogu predvidjeti ili za koje se ne može unaprijed odrediti neki obrazac ponašanja, što ga čini nesigurnim i neizvjesnim. Usko vezano uz dinamičnost okruženja je pitanje složenosti okruženja. Za okruženje se kaže da je kompleksno (složeno) ukoliko na organizaciju utiče veliki broj međusobno različitih vanjskih elemenata, s kojima ona mora da uzajamno djeluje. U slučaju jednostavnih okruženja, broj pomenutih vanjskih elemenata je mali i svi su međusobno slični.<sup>60</sup> Konačno, tržišna raznolikost se odnosi na prirodu i opseg tržišta na kome organizacija djeluje, a može varirati od integrisanog do raznolikog (diverzifikovanog). Tržišna raznolikost može biti prouzročena različitim proizvodima ili uslugama, širokom klijentelom ili geografskim područjima na kojima se plasiraju organizacijski proizvodi i usluge.

Uticaj neizvjesnosti okruženja na organizacijske inovacije se može iskazati sa sljedeće tri tvrdnje:

- 1) *Što je okruženje dinamičnije, to su stopa i brzina inoviranja veće.* – Organizacije koje rade u dinamičnim okruženjima moraju kontinuirano uvoditi (stvarati) i/ili usvajati inovacije, podjednako tehnološke i netehnološke, kako bi održale efektivnost svog poslovanja. Organizacije koje rade u stabilnim okruženjima se uglavnom fokusiraju na inkrementalne tehnološke inovacije, a zbog sporosti promjena u okruženju, stopa i brzina inoviranja su manje.<sup>61</sup>
- 2) *Što je okruženje složenije, to su stopa i brzina inoviranja veće.* – Savremeno, složeno poslovno okruženje zahtijeva od organizacija djelovanje zasnovano na širokom skupu znanja, čiji nosioci ne mogu biti konkretni unutar jednog odjela, a čak ni unutar kompletne organizacije.\* Stoga, tradicionalni pristup tehnološki-vodenih inovacija nije više dovoljan, već se proširuje novim pristupima (otvorene inovacije, korisnički-vodene inovacije i drugi), čime se broj i brzina uvođenja/usvajanja organizacijskih inovacija znatno povećava.
- 3) *Što je tržišna raznolikost veća, to su stopa i brzina inoviranja veće.* – Kada organizacija može prepoznati različita tržišta na kojima može djelovati, tada je ona predodređena za podjelu na (strateške) tržišno-poslovne jedinice visokog nivoa, pri čemu svaka od tih radnih jedinica ima visok nivo kontrole nad svojim operacijama.<sup>62</sup> Takva podjela izaziva da se organizacija nadmeće s većim brojem konkurenata u različitim poslovnim okruženjima, što za sobom povlači povećanje broja i brzine

\* Vidjeti prethodni odjeljak.

uvodenja/usvajanja organizacijskih inovacija. Takav efekat postoji bilo da organizacija djeluje samo na domaćem, bilo i na stranim tržištima.

Od navedena tri indikatora neizvjesnosti (poslovnog) okruženja najveći uticaj na organizacijsku inovativnost ima dinamičnost okruženja, što je, otuda, i najčešće studirani indikator.<sup>63</sup> Stoga, ako bi se neizvjesnost okruženja karakterisala samo jednom, direktno mjerrenom varijablu, onda bi to svakako trebala biti dinamičnost okruženja.

### ***Moć interesnih skupina***

U realnom poslovnom svijetu, organizacije ne moraju uvijek nužno graditi svoju strukturu i poslovne prakse u skladu sa uslovima (situacionim faktorima) u kojima djeluju (starost i veličina, tehnički sistem, okruženje, poslovni model), već postoji veći broj faktora moći koji neposredno utiču na strukturiranje i poslovanje organizacije. Navedeni faktori moći dolaze od strane raznih interesnih skupina, ali daleko najjača i najvažnija skupina jesu vlasnici poslovne organizacije, a prije svega tip (privatno, državno ili mješovito vlasništvo) i porijeklo (domaće, strano ili mješovito učešće u kapitalu) vlasničke strukture. Posebno jak uticaj na organizaciju se stvara kada vlasnici imaju striktnu i direktnu kontrolu nad poslovanjem organizacije. U tim slučajevima postoje snažne sile koje teže da se centralizuje moć na strateškom vrhu i da se formalizuje organizacijsko ponašanje, što ima direktan uticaj na organizacijske inovacije. Snažni uticaj vlasničke strukture na djelovanje organizacije, pa tako i na organizacijske inovacije, naročito je naglašen u zemljama u tranziciji i u tržištima u nastajanju (engl. *emerging markets*), što je prije svega uzrokovano slabim tržišnim institucijama (slabo i nestabilno pravno-političko uređenje, zaštita vlasničkih prava i drugo). Uticaj vlasničke strukture na djelovanje organizacija, naravno, postoji i u razvijenim zemljama i zrelim tržištima, ali je znatno manji.

Rezultati provedenih studija na temu uticaja vlasničke strukture na performanse poslovnih organizacija pokazuju da što je veći državni udio u vlasništvu, to je poslovna performansa tih organizacija niža, a samim tim i efektivnost i efikasnost inovacijskih procesa.<sup>64</sup> Nešto drugačije nalaze donose studije provedene u nekim tržištima u nastajanju (Kina), gdje se uticaj državnog udjela u vlasništvu ocjenjuje pozitivno, ali rezultati i u slučaju tih studija pokazuju da je uticaj stranog kapitala na organizacijske inovacije pozitivan.<sup>65</sup> Sve u svemu, može se zaključiti da privatno vlasništvo i strani kapital, kao glavne odrednice vlasničke strukture, imaju pozitivan uticaj na organizacijske inovacije. Ostali elementi vlasničke strukture u različitim ekonomskim i političkim uslovima mogu imati različit uticaj (u nekim slučajevima pozitivan, a u nekim negativan) na efektivnost i efikasnost organizacijskih inovacija.

Na kraju, potrebno je spomenuti još jednu dimenziju vlasničke strukture – vlasničku koncentraciju (engl. *ownership concentration*),<sup>\*</sup> kao i njen uticaj na organizacijske inovacije. Općenito se smatra da grupe s velikim vlasničkim udjelima (veliki vlasnici), koje potiču dugoročnu vrijednost svojih udjela, strateški favoriziraju dugoročne inovacijske projekte.<sup>66</sup> S druge strane, ako je preveliki vlasnički udio koncentrisan kod male interesne grupe (ili čak samo jedne grupe), tada može doći do konflikta interesa između velikih i malih vlasnika, što ima negativan uticaj na organizacijske inovacije. Naime, veliki vlasnici mogu postati oprezni i izbjegavati riskantna ulaganja u inovativne procese, a forsirati ulaganja u neke alternativne projekte i programe. Stoga, u ovom slučaju se može ustvrditi da veza između vlasničke koncentracije i organizacijskih inovacija nije linearна već da ima oblik okrenutog slova „U“, što znači da je veza između vlasničke koncentracije i inovacija prvo pozitivna, a zatim negativna.<sup>67</sup>

## Proces organizacijskih inovacija

Svaki put kada inovativna organizacija odluči da preduzme neki inovacijski poduhvat, pokreće se niz međusobno povezanih događaja koji inicijalno kreiranu ideju pretvaraju u realnost – novi proizvod, uslugu, proizvodni proces ili administrativni proces (aranžman). Navedeni niz događaja i povezanih aktivnosti, zajedno sa svim pripadajućim međuvezama i mehanizmima, predstavlja organizacijski inovacijski proces ili, drugačije, proces organizacijskih inovacija. Broj i složenost navedenih procesnih događaja i aktivnosti može značajno varirati, ali u svakom slučaju se radi o vrlo neizvjesnom i dinamičnom procesu, koji, gledano iz pozicije inovativne organizacije, uvijek podrazumijeva ulazak u sferu novog i nepoznatog.<sup>68</sup> S obzirom na važnost i potencijalno dalekosežne (kako pozitivne, tako i negativne) posljedice ishoda inovacijskog procesa, vrlo je interesantno pitanje sagledavanja i dubljeg razumijevanja samog procesa – njegove prirode, tipičnih procesnih faza i mehanizama, te međudjelovanja s okruženjem u kojem se proces odvija. O važnosti i širokom interesu za razumijevanjem inovacijskog procesa svjedoči i neprekinuta debata i žučne rasprave u naučnim i poslovnim krugovima koje traju još od 20-ih godina 20. vijeka.<sup>†</sup>

Uvažavajući važnost inovacijskog procesa, kao centralnog organizacijskog procesa u slučaju inovativnih organizacija, u nastavku će prvo biti analiziran opšti, generički okvir ovog procesa, posmatranog u najširem organizacijskom i

<sup>\*</sup> Vlasnička koncentracija se odnosi na broj vlasnika i veličinu njihovog udjela u vlasništvu organizacije. Što je manji broj vlasničkih udjela (vlasnika), to je vlasnička koncentracija veća, ili što je veći vlasnički udio u rukama manjeg broja vlasnika, to je vlasnička koncentracija veća. Ova dimenzija strukture vlasništva se mjeri na više različitih načina, a ovdje se smatra da je vlasnička struktura koncentrirana ako jedna (povezana) vlasnička grupa ima značajan (pa i većinski) udio u vlasništvu.

<sup>†</sup> Vidjeti prethodnu glavu, poglavje „Fenomen i definicija inovacija“.

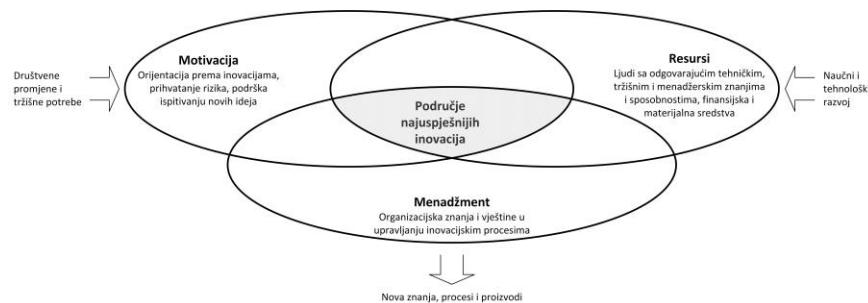
okolinskom kontekstu. Nakon toga, dat je detaljniji prikaz tipičnog modela procesa organizacijskih inovacija. Konačno, na kraju poglavlja je provedena diskusija o razlici između dva tipa inovacijskih procesa – procesa stvaranja (engl. *generation*) inovacija i procesa usvajanja (engl. *adoption*) inovacija.

## Opšti prikaz inovacijskog procesa

Lako se može ustvrditi da bez kreativnih pojedinaca i njihovih ideja ne bi bilo ni organizacijskih inovacija. S druge strane, nedvojbeno je i da postoji snažan uticaj inovativnih organizacija na kreativne pojedince.<sup>69</sup> Inovativne organizacije svojom strukturom, resursima i menadžerskim znanjima i vještinama stvaraju okruženje u kome kreativni potencijal pojedinaca može da dođe do maksimalnog izražaja. Snažna i pravilno upravljana dvosmerna interakcija između kreativnih pojedinaca i (inovativnih) organizacija je upravo onaj mehanizam koji presudno utiče na uspješnost inovacija. Da bi ova generička slika procesa inoviranja bila potpuna, mora se u obzir uzeti i međudjelovanje organizacije i okruženja u kome ona djeluje.

Prema učenju moderne, neo-klasične ekonomске teorije, tehnološke promjene odlučujuće utiču na ekonomski rast, dok obratno ne vrijedi. Otuda, tehnološke promjene, jednako kao i porast stanovništva, predstavljaju vanjske uticajne faktore (nezavisne, egzogene promjenjive) na ekonomski sistem. Nadalje, ova teorija uči da su razlike u poslovnoj performansi pojedinih firmi određene isključivo od strane tržišta, odnosno da te razlike nisu posljedica unutarnjih organizacijskih odluka, već različitih okolnosti u kojima organizacije djeluju.<sup>70</sup> Istovremeno, savremena misao iz oblasti menadžmenta pronalazi da su upravo postupanja i odluke koje se donose unutar organizacije ono što čini razliku u poslovnim performansama različitih organizacija koje djeluju u istim ekonomskim i tržišnim uslovima. To se posebno odnosi na inovativne procese, koji se u dugom roku, argumentovano, smatraju najvažnijim generičkim blokom konkurentske prednosti poslovnih organizacija.<sup>71</sup> U tom smislu, poslovne organizacije angažuju sva raspoloživa sredstva kako bi razvile znanja, vještine i sposobnosti koji će zajedno dovesti do povećanja inovativnosti.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, opšti (generički) okvir inovacijskih procesa u organizacijama se može šematski prikazati kao na slici 3.4. Ovaj prikaz u sebi uključuje više različitih perspektiva – ekonomsku (tržišnu), društvenu, tehnološku, te poslovnu (menadžersku) i organizacijsku (behavioralnu) perspektivu, čime se sagledava proces inovacija kako spolja, tako i iz unutrašnjosti organizacije. Prikazani okvir prepoznaje uticaj okruženja (društvenog, tržišnog, naučnog i tehnološkog) na proces organizacijskih inovacija, baš kao i uticaj organizacije na okruženje kroz stvaranje novih znanja, proizvoda i procesa. Nadalje, dati okvir uključuje i međusobnu interakciju kreativnih pojedinaca i struktura i mehanizama (arhitekture) inovativne organizacije.



**Slika 3.4.** Generički okvir inovacijskih procesa

Izvor: Prilagođeno prema Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier; Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.

Sa slike 3.4 se vidi da su za inovacijski proces važni kako unutrašnji, tako i vanjski izvori inovacija. U skladu s nalazima novijih istraživanja,<sup>72</sup> okvir uvažava činjenicu da su organizacijske kompetencije važan (moguće, čak, i najvažniji) izvor organizacijskih inovacija. Navedene kompetencije omogućavaju organizaciji da nova naučna i tehnička dostignuća iskoristi za zadovoljenje potražnje i zahtjeva tržišta i korisnika, što, ujedno, predstavlja i jedan od dva najvažnija uticaja okruženja na inovacijske procese unutar organizacije. Drugi važni uticaj okruženja su društvene promjene i tržišne potrebe, koje neposredno utiču na organizacijsku motivaciju ka inoviranju. Drugačije rečeno, okvir jasno prikazuje neraskidivo međudjelovanje organizacije i njenog okruženja u izvođenju inovacijskih procesa – primjenjujući nova naučna i tehnološka dostignuća, kroz proces generisanja (usvajanja) novih znanja i uvođenje inovativnih proizvoda (usluga) i proizvodnih (administrativnih) procesa, organizacija zadovoljava potražnju i zahtjeve tržišta.

Tri glavne komponente organizacijskih inovacija, koje istovremeno utiču na kreativni izričaj pojedinaca i na stepen uspješnosti samog procesa inovacija, simbolički su prikazane kao tri međusobno preklapajuće elipse (područja).<sup>73</sup> Prva i, argumentovano, najvažnija komponenta organizacijskih inovacija jeste *motivacija*, odnosno općenita orijentacija organizacije ka inovativnosti. Inicijativa i usmjerenje ka inovacijama i inovativnosti treba da dolazi od strane najvišeg menadžmenta (predsjednik i članovi uprave, direktori), a uobičajeno je da se komuniciraju kroz strateške instrumente organizacijske vizije i misije. Najvažniji motivacijski elementi vezani za organizacione inovacije su: a) važnost koja se pridaje inovacijama i inovativnim aktivnostima, b) podrška za istraživanje i iskorištanje novih ideja, c) prihvatanje rizika i tolerisanje neuspjeha,\* i

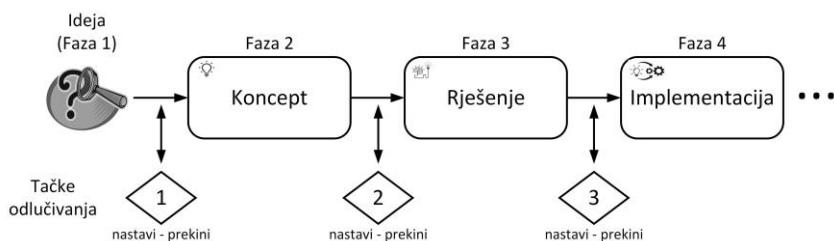
\* Vidjeti prethodna poglavljia.

d) strateška orijentacija prema budućnosti i spremnost da se preuzme vodeća uloga u tom procesu.<sup>74</sup>

Slijedeću glavnu komponentu organizacijskih inovacija predstavljaju organizacijski resursi potrebni za podršku inovacijskim procesima. Ovi resursi uključuju sve tipove organizacijskih resursa, prije svega ljudе s odgovarajućim tehničkim, tržišnim i menadžerskim znanjima, a zatim finansijske i materijalne resurse alocirane za inovativne aktivnosti, te proizvodne pogone, informacione sisteme i sredstva i pogone neophodne za obuku osoblja. Navedeni resursi mogu dolaziti iz bilo koje organizacione jedinice, a ne samo iz sektora/odjela za istraživanje i razvoj.<sup>75</sup> Treća glavna komponenta organizacijskih inovacija jesu menadžerska znanja i vještine iz oblasti upravljanja inovacijskim procesima, kako na nivou pojedinih odjela, tako i na nivou kompletne organizacije. Ova komponenta je najpodrobnije obrađena u literaturi, a neke od važnijih menadžerskih vještina, tehnika i alata koji pogoduju upravljanju aktivnostima organizacijskih inovacija su: upravljanje znanjima, poslovna inteligencija,\* upravljanje ljudskim resursima, projekt menadžment, upravljanje poslovnim procesima i drugi.<sup>76</sup>

Iako ključne za proces inovacija, nijedna glavna komponenta organizacijskih inovacija nije dovoljna sama po sebi za siguran uspjeh inovacijskog procesa. Jasno je da bez organizacijskih resursa, prije svega ljudskih, ne bi uopšte moglo biti inovacija, ali bez odgovarajućih znanja i vještina u upravljanju inovacijama i inovativnim procesima, koji prave organizacijske resurse angažuju na pravi način, organizacijski inovacijski pokušaji bi propali. Konačno, da bi se pokrenuo inovacijski proces neophodno je da postoji odgovarajuća organizacijska vizija i kultura gledanja u budućnost i spremnosti na rizik, što mora doći isključivo s najvišeg nivoa organizacije, odnosno od stane organizacijskog top-menadžmenta. Odatle i dolazi neophodni pokretač inovacijskih procesa, odnosno inovacijska motivisanost. Slijedeći ovaj tok razmišljanja, može se reći da je za pokretanje i uspješno okončanje procesa organizacijskih inovacija neophodan neki minimalni nivo svake od navedene tri glavne komponente organizacijskih inovacija. Ovo je konceptualno prikazano kao tri elipse (glavne komponente organizacijskih inovacija), koje se u manjoj ili većoj mjeri presjecaju (slika 3.4). Ovakva konceptualizacija omogućava da se vizualno prikaže da su inovacije najuspješnije tamo gdje se tri glavne komponente organizacijskih inovacija preklapaju (osjenčeno polje na slici 3.4). Drugim riječima, što je površina područja preklapanja tri glavne komponente organizacijskih inovacija veća, tim veća je i vjerovatnoća uspjeha procesa organizacijskih inovacija.<sup>77</sup>

\* Ovdje se koristi naziv „poslovna inteligencija“ (engl. *Business Intelligence*), jer je takav prevod odomaćen u našem jeziku, bez obzira na činjenicu da se pod terminom „inteligencija“ kod nas uglavnom podrazumijeva tumačenje koje se koristi u psihologiji – sposobnost opažanja i razumijevanja značenja, a ne tumačenje koje se odnosi na prikupljanje (tajnih) informacija o stvarnim i potencijalnim poslovnim šansama i opasnostima.

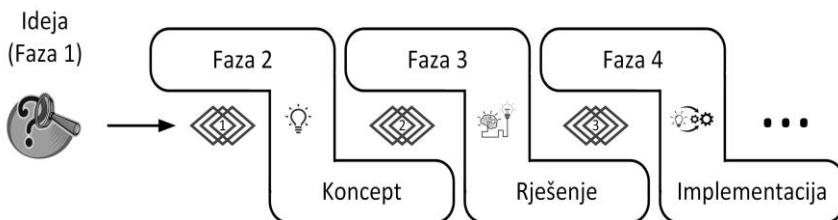


Slika 3.5. Tradicionalni fazni model inovacijskog procesa

## Modeli inovacijskog procesa

Konceptualni modeli koji opisuju detalje inovativnog procesa su neizostavna alatka u oblasti upravljanja inovacijama, koju podjednako koriste teoretičari i praktičari menadžmenta. U literaturi se, stoga, može naći veliki broj modela koji opisuju inovacijske procese, a prvenstveno onih koji se odnose na procese uvođenja novih proizvoda i usluga. Za inovacijske procese (i prateće modele) su se, stoga, vrlo često koristili nazivi koji su direktno ukazivali na prirodu inovacija, pa se tako, na primjer, u literaturi i danas vrlo često koristi naziv proces *razvoja novog proizvoda* (engl. *New Product Development – NPD*). Preteča savremenih modela inovacijskih procesa su takozvani *modeli prve generacije*, koji su razvijeni krajem 50-ih i početkom 60-ih godina 20. vijeka od strane američke svemirske agencije (NASA), a poznati su pod nazivom *fazno praćeni procesi* (engl. *Phased Review Process*). Već krajem 60-ih godina 20. vijeka pojavljuju se modeli druge generacije ili, drugačije nazvani – *procesi praćeni tačkama odlučivanja* (engl. *Stage-Gate Process*). Svi navedeni modeli, kako prve, tako i druge generacije, su fazni modeli, gdje se inovacijski proces prikazuje kao niz zasebnih faza kroz koje se sam proces odvija. Između svake od procesnih faza uspostavljaju se tačke odlučivanja (engl. *stage gates*), u kojima se odlučuje da li su završene sve isporuke prethodne faze, te da li su ispunjeni svi uslovi za prelazak u narednu fazu procesa. Razlika između prve i druge generacije procesnih modela sadržana je u iskustvima i znanjima koji se ugrađuju u same modele. Dok su modeli prve generacije uglavnom prikazivali inženjersku metodologiju, modeli druge generacije prikazuju višefunkcionalni projektni pristup procesima, gdje su uključene i mnoge poslovne funkcije iz oblasti proizvodnje i marketinga.<sup>78</sup>

Tradicionalno, fazni modeli (prve i druge generacije) su inovacijski proces tretirali kao linearan i sekvensijalan, odnosno kao uzastopni niz određenog broja nepreklapajućih procesnih faza (slika 3.5). U zavisnosti od područja primjene modela, faze su predstavljane na različitim nivoima detaljnosti – od vrlo apstraktnih koncepcata, pa do vrlo specifičnih aktivnosti, funkcionalnih odjela organizacije i tačaka odlučivanja.<sup>79</sup>



**Slika 3.6.** Model inovacijskog procesa treće generacije

Izvor: Prilagođeno prema Cooper, R.G. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.

Od svoje pojave sredinom 20. vijeka fazni modeli (prve i druge generacije) su, nadasve zbog svoje jednostavnosti, bili dominantna reprezentacija inovacijskih procesa, kako u naučnim krugovima, tako i u industriji. Tek krajem 80-ih godina 20. vijeka i shvaćanjem da inovacije nastaju kao posljedica snažne međusobne veze između naučnih dostignuća, tehnološkog razvoja i zahtjeva tržista, problemi s korištenjem sekvenčnog linearog modela postaju očigledni.<sup>80</sup> Kao najvažniji nedostaci tradicionalnih modela mogu se navesti:<sup>81</sup>

- 1) *Rekurzivnost procesa* – inovacijski procesi, u stvarnosti, nisu linearni i sekvenčnici, već iterativni i rekurzivni. Pojedine faze inovacijskog procesa se mogu pojavljivati na više mesta u procesu i kroz iste se može prolaziti dva ili više puta. Na primjer, nakon što se izvrši marketinško testiranje proizvoda, moguće je da se radi dorada proizvoda, nakon čega se ponovo vrši marketinško testiranje. Inovacijski proces bez povratnih petlji i ponavljanja pojedinih faza je nerealan.
- 2) *Preklapanje faza procesa* – tržišni i konkurenčni pritisici su izuzetno jaki što uslovjava da se vrijeme trajanja inovacijskih procesa mora značajno skratiti.\* Zbog toga se kod većine stvarnih inovacijskih procesa pojedine faze obavljaju istovremeno, odnosno s manjim ili većim preklapanjem. Shodno tome, u literaturi su predloženi različiti modeli koji u sebi ugrađuju paralelizam izvođenja pojedinih faza inovativnih procesa.<sup>82</sup>
- 3) *Vanjske aktivnosti* – kako je ranije već rečeno, u današnje vrijeme ni jedna inovativna organizacija ne može posjedovati sva potrebna znanja, vještine, kontakte, ekspertizu i ljude potrebne za uspješno izvođenje svih faza inovacijskog procesa. Manji ili veći stepen interakcije inovativne organizacije s okruženjem je neophodan za uspješno provođenje inovacijskog procesa (kolaborativno istraživanje i razvoj, uključivanje korisnika u faze razvoja i testiranja proizvoda i drugo).<sup>83</sup>

\* Vidjeti prethodnu glavu, poglavje „Fenomen i definicija inovacija“.

- 4) *Tehničke i organizacijske varijacije* – inovacije, a samim tim i inovacijski proces, po svojoj prirodi su jedinstveni i haotični.<sup>84</sup> Zbog toga inovacijske organizacije izvode inovacijske proceze na mnogo različitih načina. Shodno tome, kako bi se postigao što veći stepen generalizacije, modeli inovacijskih procesa trebaju biti izuzetno fleksibilni i uvažavati različitosti inovacija, kako u smislu njihove tehnološke složenosti, tako i u smislu organizacijske strukture i upravljačkih mehanizama koji se primjenjuju od strane inovativne organizacije.

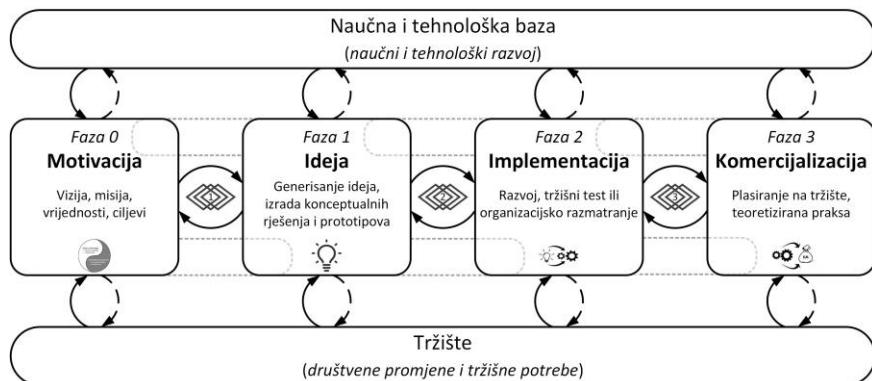
Uvažavajući sve navedene nedostatke tradicionalnih faznih modela inovacijskog procesa (prve i druge generacije), a istovremeno u pokušaju da se pronađe opšti model koji bi omogućio precizno segmentiranje, lociranje i opis svih faza i pripadajućih aktivnosti inovativnog procesa, sredinom 90-ih godina 20. vijeka pojavljuju se modeli treće generacije (slika 3.6).\*

Modeli treće generacije uravnotežuju potrebu za sistemskim i disciplinovanim pristupom inovacijskom procesu i brzom reagovanju i prilagodljivosti. Osnovne karakteristike modela treće generacije su (slika 3.6):<sup>85</sup>

- 1) *Fluidnost* (engl. *Fluidity*) – radi veće prilagodljivosti procesa i protočnosti aktivnosti, procesne faze se mogu međusobno preklapati.
- 2) *Višezačne tačke odlučivanja* (engl. *Fuzzy Gates*) – tačke odlučivanja su uslovne, a ne apsolutne, tj. ovise o trenutnoj situaciji (na primjer, ukoliko u trenutku odluke sve potrebne informacije nisu dostupne, moguće je odobriti uslovni nastavak procesa – prelazak u sljedeću fazu, sve dok potrebne informacije ne budu raspoložive).
- 3) *Fokusiranost* (engl. *Focused*) – prioretizacija potrebnih resursa se ne određuje na osnovu pojedinačnog inovativnog poduhvata, već na osnovu kompletног portfolija inovativne organizacije.
- 4) *Fleksibilnost* (engl. *Flexibility*) – u zavisnosti od karakteristika svakog posebnog inovacijskog poduhvata određuje se sekvenca kretanja kroz pojedine procesne faze.

Na kraju ostaje još da se opštem modelu inovacijskog procesa doda i motivacijska komponenta. Općenito, postoje dva pogleda (dvije škole mišljenja) na to što je glavni pokretač, odnosno uticajni faktor inovacijskih procesa u organizacijama – *tržišni pogled* (engl. *market-based view*) i *resursni pogled* (engl. *resource-based view*). Zagovornici tržišnog pogleda tvrde da društveni i tržišni uslovi (i promjene) tvore kontekst koji potiče ili ograničava inovacijske aktivnosti. Nasuprot njima, zagovornici resursnog pogleda tvrde da organizacijski resursi (znanja, sposobnosti i kompetencije) stvaraju kontekst u kome organizacije svojim inovativnim

\* Za neznatno drugačiji, ali širi i detaljniji generacijski prikaz razvoja inovacijskih modela vidjeti Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.



Slika 3.7. Opšti model inovacijskog procesa

aktivnostima oblikuju tržište u skladu s vlastitom voljom i viđenjem tržišnih potreba i želja.<sup>86</sup> Vrlo često se za inovacije koje dolaze kao posljedica tržišnih potreba kaže da su *tržišno izazvane* (engl. *market pull*), dok se za one koje su posljedica novih naučnih i tehnoloških dostignuća kaže da su *izazvane tehnološkim prodom* (engl. *technology push*). Koji god od navedena dva pogleda (i odnosna uzroka) da je važeći za slučaj svake pojedine inovativne organizacije, inovacijska motivisanost te organizacije ostaje glavni katalizator inovativnih procesa i pripadajućih inovativnih aktivnosti (slika 3.4).

Nakon svega iznesenog, moguće je konstruisati opšti model inovacijskog procesa koji uvažava prethodno opisane osobine i kriterije za ove modele (sve tri generacije), te uključuje sve navedene organizacijske faktore, kao i sve faktore okruženja koji utiču na inovativni proces (slika 3.7). Važno je odmah napomenuti da ovaj model naglašava činjenicu da inovacije ne dolaze kao ishod zatvorenog inovacijskog procesa koji se kompletno odvija unutar jedne inovativne organizacije, već da su one rezultat međusobnog uticaja tržišta, naučne i tehničke baze i same inovativne organizacije.

Centralni dio modela čini sam inovacijski proces, koji je predstavljen kao niz faza kroz koje se proces odvija. Faze inovativnog procesa su međusobno povezane složenim skupom komunikacijskih veza, koje su na slici 3.7 pojednostavljeno prikazane punim strelicama koje povezuju pojedine faze u oba smjera. Uticaj okruženja na inovacijski proces prikazan je kroz poveznice s tržištem i naučnom i tehnološkom bazom (pune strelice). Kako se vidi sa slike 3.7, do povezivanja s okruženjem može doći u svim fazama inovacijskog procesa, a ne samo u fazama komercijalizacije (veza s tržištem) i implementacije (veza s naučnom i tehnološkom bazom). Pored toga, na slici je šematski prikazan i mogući uticaj inovativne organizacije na okruženje, što se dešava kroz ishode pojedinih faza inovacijskog procesa (isprekidane strelice). Razdvajanje okruženja na tržište i

naučnu i tehnološku bazu omogućava da se šematski prikažu dva moguća izvora inovacija – inovacije izazvane tržišnim potrebama i inovacije izazvane tehnološkim prodorom.

Preko prikazanih veza (komunikacionih kanala) prenose se podaci, informacije i znanja neophodna za uspješno izvođenje inovacijskog procesa. Ovi kanali se koriste za komunikaciju između svih aktera inovacijskog procesa, kako između unutrašnjih međusobno, tako i između unutrašnjih i spoljašnjih. Pored toga, ovakav šematski prikaz komunikacionih kanala omogućava da niz procesnih faza, iako predstavljen sekvencijalno, ne mora nužno oslikavati linearni i sekvencijalni proces. Naime, kompletan proces šematski je prikazan kao niz međusobno ovisnih, ali funkcionalno različitih logičkih cjelina (faza), koje se međusobno mogu preklapati i između kojih je omogućena povratna veza. Mogućnost povratne veze, odnosno njeno postojanje, ukazuje na to da je pored linearne izvedbe procesa, moguća i iterativna izvedba pojedinih procesnih faza (ili grupe procesnih faza). Nadalje, između svake dvije procesne faze postoje višeznačne tačke odlučivanja koje podrazumijevaju uslovno (situaciono) odlučivanje o toku inovativnog procesa.

Sam organizacijski inovacijski proces, predstavljen kao niz od četiri procesne faze (slika 3.7), ima mnogo zajedničkih osobina s modelima koji su predlagani od strane raznih autora, a naročito s onima koji pripadaju grupi modela faznih aktivnosti (engl. *Activity-stage models*).<sup>87</sup> Prikazani model (slika 3.7) je dovoljno općenit da može opisati način na koji organizacije angažuju svoje resurse, znanja i sposobnosti kako za realizaciju inovativnih proizvoda, tako i za realizaciju inovativnih usluga, proizvodnih procesa ili (dijelova) upravljačkog sistema. Prikazani model se podjednako može primjenjivati za inovacije niskog i visokog nivoa inovativnosti, gdje je nivo inovativnosti određen snagom svake od tri glavne komponente organizacijskih inovacija (slika 3.4), kao i stepenom kreativnosti pojedinca ili grupe pojedinaca koji učestvuju u realizaciji inovacijskog procesa.<sup>88</sup>

Prva faza inovacijskog procesa – „Motivacija“, oslikava organizacijsku inovacijsku kulturu, misiju i viziju, odnosno njihovu važnost i uticaj u inovacijskim procesima. U ovoj fazi dolazi do izražaja organizacijska orientacija ka inovativnosti, propagirana od najvišeg menadžmenta organizacije prema nižim menadžerskim nivoima i svim dijelovima organizacije. Iskustva, znanja i osobnosti članova najvišeg menadžmenta značajno utiču na njihova shvaćanja i tumačenja poslovnih situacija i, isto tako, presudno utiču na njihove poslovne odluke i izbore. Shodno tome, uticaj najvišeg menadžmenta organizacije na (stratešku) inovativnost organizacije, a samim tim i na sve organizacijske inovacijske procese je od presudnog značaja.<sup>89</sup> U okviru ove faze, članovi najvišeg i srednjeg menadžmenta postavljaju odgovarajuće (strateške) ciljeve vezane uz organizacijsku inovativnost i inovacijske procese. Iako vrlo jasni, ovi ciljevi mogu biti prilično široki i prvenstveno usmjeravajući (motivirajući), kao na primjer: „u

naredne četiri godine postati tržišni lider u korištenju (*određene, nove*) tehnologije.“ Pored toga, u ovoj fazi inovacijskog procesa animiraju se odgovarajuće strukture unutar organizacije – pojedinci i/ili grupe pojedinaca, kako bi se stvorila najpogodnija atmosfera za generisanje kreativnih ideja i rješenja. U tom cilju, menadžeri se staraju i da se, po potrebi, osiguraju odgovarajuće poslovne procedure i pravila, koji su, moguće, drugačiji od onih koji uobičajeno važe (i primjenjuju se) u organizaciji.\*

Ukoliko je inovativna organizacija dovoljno velika i snažna da istovremeno izvodi veći broj inovacijskih poduhvata (projekata), u okviru prve faze inovacijskog procesa menadžeri najvišeg i srednjeg nivoa donose odluke o prioretizaciji inovacijskih projekata, te o odobravanju i raspoređivanju dijeljenih (i, uglavnom, oskudnih) organizacijskih resursa između pojedinih projekata iz ukupnog projektnog portfolija. Stoga se u prvoj fazi inovativnog procesa analizira organizacijsko okruženje, kroz mehanizme *preliminarne analize* (preliminarne procjene tržišta i tehničkih i poslovnih mogućnosti) i *detaljne analize* (marketinško istraživanje, detaljna procjena tehničkih i proizvodnih mogućnosti i detaljne finansijske i poslovne analize).<sup>90</sup> Informacije prikupljene ovim putem se, zatim, koriste za utvrđivanje izvodivosti i potencijalne isplativosti pojedinih inovacijskih projekata, što je neophodno menadžerima za donošenje navedenih odluka.

U drugoj fazi inovacijskog procesa (faza pod nazivom „*Ideja*“ na slici 3.7), pojedinci ili grupe pojedinaca (projektni timovi), kroz procese kreativnog promišljanja (kreativnog djelovanja), proizvode (stvaraju) inovativne ideje i odgovarajuće koncepte (rješenja). Generisanje ideja je, naravno, uslovljeno i potaknuto okolnostima u kojima se odvija proces kreativnog promišljanja (djelovanja), odnosno na stvaranje ideja direktno utiču mnoge osobine organizacijskog okruženja (unutrašnjeg i spoljnog). Posmatrano kroz prizmu generičkog okvira organizacijskih inovacija (slika 3.4), sve tri glavne komponente organizacijskih inovacija, zasebno i kombinovano, snažno utiču na kreativne procese (individualne i grupne). Na primjer, menadžersko poticanje prihvatanja rizika osnažuje kreativne sposobnosti pojedinaca (ili grupe pojedinaca), što je neposredna posljedica kombinovanog dejstva „*Motivacija*“ i „*Menadžment*“ komponenti organizacijskih inovacija. Isto tako, kreativnost pojedinaca može biti unaprijeđena odgovarajućim treninzima organizovanim od strane organizacije, što predstavlja djelovanje „*Resursi*“ komponente organizacijskih inovacija.<sup>91</sup>

Druga faza inovacijskog procesa ima specifičnu važnost za uspješnost kompletног procesa. Naime, svaki proces kreiranja i uvođenja inovacija je karakterisan visokim stepenom neizvjesnosti i nemoguće je predložiti (i usvojiti) bilo koji posebni pristup izvođenju procesa koji bi garantovao uspješnost.<sup>92</sup> Stoga, rad na razvoju i realizaciji samo jedne ideje predstavlja vrlo rizičan pristup inovacijskom

---

\* Vidjeti poglavlje „*Karakteristike inovativnih organizacija*“.

procesu. Vjerovatnoća uspjeha ishoda inovacijskog procesa se značajno povećava s povećanjem broja ideja i alternativnih rješenja na kojima se istovremeno radi. Prema provedenim istraživanjima, da bi se na tržište plasirala jedna komercijalno uspješna inovacija, neophodno je generisati, odnosno predložiti, više hiljada ideja. Pregledom i valorizacijom generisanih ideja, ovaj broj se svede na više stotina ideja za koje vrijedi predložiti konceptualno rješenje. Konačno, pregledom i ocjenom predloženih konceptualnih rješenja samo za nekoliko njih (do 10 konceptualnih rješenja) se prave odgovarajući prototipovi ili se pokreću odgovarajući inovacijski projekti (odobrava se prelazak u narednu fazu).<sup>93</sup> Ovakav pristup izvođenju inovacijskog procesa se obično prikazuje kao lijevak – inovacijski lijevak (engl. *innovation funnel*), gdje na širem kraju lijevka ulazi veliki broj ideja, a na užem kraju vrlo mali broj njih izlazi kao komercijalizovana inovacija.<sup>94</sup>

Stvarna (fizička) realizacija inovacija se dešava u trećoj fazi inovativnog procesa (faza pod nazivom „*Implementacija*“ na slici 3.7). Tokom ove faze, pored inicijalnog inovacijskog tima (ili samo kreativnog pojedinca), u proces se uključuju ljudi iz mnogih dijelova organizacije i dodatno se angažuju značajniji organizacijski resursi. Formira se puni višefunkcionalni projektni tim koji uključuje administrativno-upravljačke, tehničke, proizvodne i marketinške organizacijske resurse. Tokom ove faze inovacijskog procesa, prikupljaju se mišljenja, primjedbe i prijedlozi iz različitih dijelova organizacije, te se na osnovu tih nalaza ranije izrađeni prototipovi dodatno selekcioniraju, razvijaju i usavršavaju. Ako je to neophodno za uspješno lansiranje inovacije, vrše se i sve odgovarajuće izmjene (ili pripreme za potrebne izmjene) u proizvodnim postrojenjima.

Druga vrlo važna grupa aktivnosti ove faze jesu aktivnosti testiranja i validacije inovacije (proizvoda, usluge, procesa, administrativnog sistema). Prije svega, vrše se opsežna vlastita testiranja inovacije, prvo unutar organizacije, a zatim se, po potrebi, provode i odgovarajuća terenska i/ili tržišna ispitivanja. Ako se radi o proizvodnim inovacijama izvode se i pilot ili predprodukcijska testiranja u proizvodnim pogonima. Izlaz ovih aktivnosti, a što je ujedno i izlaz iz ove faze procesa, jeste potpuno testirana i validirana inovacija (i, po potrebi, odgovarajući proizvodni proces), spremna za komercijalizaciju i, po mogućnosti, teorijsku obradu.<sup>95</sup>

Važno je podcertati da ovdje posebno dolaze do izražaja organizacijska znanja i vještine iz oblasti upravljanja inovacijama, a u posebnim slučajevima i iz oblasti upravljanja promjenama. Naime, upravo u ovoj fazi mnoge (dobre) ideje bivaju odbačene bilo zbog lošeg vođenja implementacionih aktivnosti, bilo zbog aktivnog sabotiranja implementacije od strane onih organizacijskih struktura koje se protive inovacijama i promjenama općenito.<sup>96</sup> Bez obzira koja i kakva

organizacija je u pitanju, otpori promjenama i inovacijama (psihološki, kulturnalni ili politički) će uvijek postojati u manjoj ili većoj mjeri.<sup>97</sup> Upravo zbog toga, za uspješnu provedbu inovacijskog procesa, bilo na nivou pojedinačnog, bilo na novu grupe inovativnih projekata (projektnom portfoliju), neophodna su odgovarajuća menadžerska znanja i vještine na svim upravljačkim nivoima, strateškim i operativnim.

Četvrta faza inovativnog procesa – „Komercijalizacija“, predstavlja početak pune proizvodnje, plasmana, marketinga i komercijalizacije inovacije, ukoliko se radi o tehnološkim inovacijama.\* Ukoliko se radi o netehnološkim inovacijama,<sup>†</sup> onda ova faza podrazumijeva potpunu primjenu inovacije u datom organizacijskom okruženju – unutrašnjem (sama organizacija) ili vanjskom (tržištu), te teoretizaciju inovativne prakse, bilo u kontekstu inovativne organizacije, bilo šire, izvan konteksta inovativne organizacije. Iako se u ovoj fazi osnovnom timu zaduženom za vođenje inovacijskog procesa mogu dodati i novi članovi (bilo iz operacija, bilo iz marketinga i prodaje), ranije dodijeljeni članovi ostaju i dalje odgovorni za općenitu uspješnost inovacije. Ovo se posebno odnosi na menadžerski dio inovacijskog tima.

U toku ove faze vrši se i ocjena uspješnosti inovacije. Za slučaj tehnoloških inovacija, prvo se ocjenjuje da li su inovativni proizvod, usluga ili proces uspješno realizovani, odnosno da li su uspješno provedena testiranja i validacije, kako unutar, tako i izvan organizacije (terenska i/ili tržišna testiranja). Nakon toga, za inovativne proizvode i usluge ocjenjuje se i uspješnost plasmana na tržištu. Za ocjenu uspješnosti inovacije koriste se mnogi indikatori, a kao najvažniji mogu se izdvojiti:<sup>98</sup>

- 1) *Vrijeme potrebno za plasman na tržište* (engl. *Time to market*) – Ovaj indikator se definiše kao vrijeme koje protekne od trenutka konceptualizacije inovativne ideje do trenutka kada je inovacija spremna za plasman na tržište. Radi se o posebno važnom indikatoru za inovativne organizacije, jer on ukazuje na stepen integracije pojedinih funkcija iz okvira inovacijskog procesa (dizajn, razvoj, proizvodnja, menadžment), kao i mogućnost realizacije prednosti prvog pokretača (engl. *first-mover advantage*), što omogućava uzimanje velikog („lavovskog“) dijela profitnog potencijala inovacije.
- 2) *Povrat na investiciju za inovaciju* (engl. *Return on innovation investment*) – Ovaj indikator se definiše kao odnos ostvarenog profita od tržišnog plasmana inovacije i direktnih rashoda realizacije inovacije.

\* Preciznosti radi, ako je riječ o inovativnoj usluzi, onda u skupu aktivnosti ove faze nema proizvodnje, a ako se radi o proizvodnom procesu, onda, moguće, nema još ni marketinga (za slučajevе kada inovacija u proizvodnom procesu bitno ne utiče na kvalitet i funkcionalnosti proizvoda, već samo na smanjenje troškova, povećanje sigurnosti i/ili, prosto, modernizaciju).

<sup>†</sup> Prema klasifikaciji predstavljenoj u prethodnoj glavi.

Korištenje ovog indikatora pomaže u ocjeni investicijske efikasnosti inovacijskog procesa. Pored toga, ovaj indikator se može koristiti i za poređenje stepena efikasnosti inovacijskog projekta i nekih drugih projekata (na primjer, investicije u marketinške kampanje i slično).

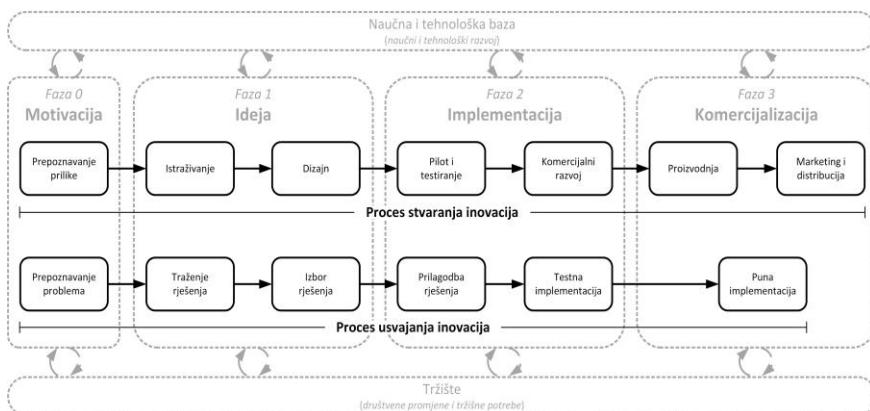
Za slučaj netehnoloških inovacija, ocjenjuje se da li su primijenjene na kompletну organizaciju, a osnovni pokazatelj uspješnosti je stepen prihvaćenosti od strane kompletne organizacije ili onog dijela organizacije (na primjer, odjela, sektora, pogona ili divizije) u okviru koga je inovacija primijenjena.

Ukoliko se ocjeni da je inovacija potpuno uspjela, tj. da je uspješno realizovana i plasirana na tržište (tehnološke inovacije), odnosno prihvaćena od strane organizacije (netehnološke inovacije), tada se inovacijski proces završava i, moguće, pokreće novi sličan inovacijski poduhvat. Ako, pak, inovacija nije uopšte realizovana ili ako je, u slučaju tehnoloških inovacija, doživjela potpuni tržišni neuspjeh, inovacijski proces se završava neuspjehom i, vrlo vjerovatno, sličan poduhvat se više ne ponavlja. Konačno, za slučaj da se pokaže da je inovacija uspješno realizovana, ali nije uspješno plasirana na tržište (tehnološke inovacije) ili nije potpuno prihvaćena od strane organizacije (netehnološke inovacije), tada se izvedba procesa vraća na neku od prethodnih faza (fazu 1 ili fazu 2 sa slike 3.7), uz moguće preformulisane zahtjeve i specifikacije.<sup>99</sup>

Ovdje je potrebno naglasiti da se kompletan inovacijski poduhvat može proglašiti neuspješnim i znatno prije završne faze inovacijskog procesa. Naime, kako je ranije već rečeno, između svake faze inovacijskog procesa nalaze se tačke odlučivanja, apsolutne ili više značne. Ako nisu predložene usvojive i provedive inovativne ideje (i/ili odgovarajući koncepti) ili ako implementacija inovativnih ideja nije dala napretka, inovacijski proces će se prekinuti na nekoj od tačaka odlučivanja, a pripadajući poduhvat će se proglašiti neuspješnim. I na ovaj način se pokazuje kako su inovacijski poduhvati neizvjesni, jer dok za uspješnu inovaciju postoji samo jedna vrlo duga i, najvjerojatnije, rekurzivna putanja, za neuspjeh postoji veliki broj putanja i odgovarajućih tačaka odlučivanja.

## Razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija

Većina studija koje se bave pitanjem inovacijskog procesa podrazumijeva da se inovacije začinju, razvijaju i implementiraju u okviru jedne te iste (poslovne) organizacije. Kako je već u više navrata rečeno, naročito u skorije vrijeme, inovacije se mogu osmisliti u okviru jedne, razvijati u okviru druge, a implementirati i komercijalizirati u okviru treće organizacije (jednako je moguća i bilo kakva druga kombinacija inovacijskih aktivnosti). Slično tome, vrlo česta je i situacija kada se inovacije stvaraju i komercijaliziraju u okviru jedne organizacije, a onda se usvajaju i koriste u okviru druge organizacije. Iako većina studija koje se bave organizacijskim inovacijama ne pravi razliku između procesa stvaranja (generisanja) i usvajanja inovacija, gledano rigoroznije, pogotovo na



Slika 3.8. Razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija

akademskom nivou, može se reći da se radi o dva različita procesa, s drugačijim fazama i karakteristikama.<sup>100</sup>

Pod pojmom *stvaranja (generisanja) inovacija* smatra se proces koji rezultira novim (inovativnim) proizvodom, uslugom, procesom ili praksom (tehničkom ili administrativnom) koji se predstavlja svijetu. Obično se proces stvaranja inovacija odvija kroz sljedeće faze (slika 3.8, gornji niz): a) prepoznavanje prilike, b) istraživanje, c) dizajn, d) pilot i testiranje, e) komercijalni razvoj, f) proizvodnja, i g) marketing i distribucija.<sup>101</sup> Ako rezultat inovativnog procesa prethodno provedenog od strane jedne organizacije (stvorena inovacija) bude prihvaćen i implementiran od strane neke druge organizacije, onda se taj proces prihvatanja i implementacije naziva *usvajanjem inovacije*, koja je nova u „svijetu“ usvajajuće organizacije. Usvajanje inovacije obično prolazi kroz sljedeće faze (slika 3.8, donji niz): a) prepoznavanje problema, b) traženje rješenja, c) izbor rješenja, d) prilagodba rješenja, e) testna implementacija, i f) puna implementacija.<sup>102</sup>

U procesu stvaranja inovacija nove i postojeće ideje međusobno se kombinuju na kreativan način u cilju stvaranja nove, do tada nepostojeće (nepoznate) konfiguracije, oblika ili strukture. U slučaju procesa usvajanja inovacija, ideje koje su nove u odnosu na usvajajuću organizaciju, prepoznaju se i odgovarajuće prilagođavaju u cilju primjene inovativnog rješenja za ranije identificirani problem ili ustanovljenu potrebu.<sup>103</sup> Posebno, stvaranje inovacija zahtijeva specijalistička znanja iz oblasti na koju se predmetna inovacija odnosi, značajno dublja i naprednija nego što je to u slučaju usvajanja inovacija. Direktna posljedica toga je da se organizacije koje stvaraju inovacije moraju fokusirati na vrlo uski skup oblasti (ili, čak, samo jednu), dok organizacije koje usvajaju inovacije mogu djelovati na znatno širem prostoru, odnosno mogu usvajati inovacije iz većeg broja

različitih oblasti. Konačno, proces stvaranja inovacija je prvenstveno kreativan i haotičan proces, koji se vrlo često odvija nasumično i bez dobro uređenog redoslijeda jasno definisanih procesnih aktivnosti. S druge strane, proces usvajanja inovacija je orijentisan ka rješenju problema, s jasno definisanim procesnim fazama koje se izvršavaju u relativno uređenom redoslijedu.<sup>104</sup>

Iz navedenog jasno slijedi da za dublje razumijevanje procesa organizacijskih inovacija, nije dovoljna dihotomna razlika između inovativnih organizacija i onih koje to nisu. Inovativne organizacije mogu stvarati ili usvajati inovacije, a mogu istovremeno i stvarati i usvajati inovacije.\* U zavisnosti od toga koji je pristup inovacijskom procesu dominantan mogu se razlikovati sljedeći tipovi inovativnih organizacija:<sup>105</sup>

- 1) *Inovativne organizacije* (engl. *innovative organizations*) – inovativne organizacije koje podjednako intenzivno stvaraju i usvajaju inovacije.
- 2) *Inovacijsko-stvarajuće organizacije* (engl. *innovation-generating organizations*) – inovativne organizacije koje dominantno stvaraju inovacije.
- 3) *Inovacijsko-usvajajuće organizacije* (engl. *innovation-adopting organizations*) – inovativne organizacije koje dominantno usvajaju inovacije.

Gledano s organizacijskog nivoa, različiti tipovi inovativnih organizacija imaju i različite organizacijske karakteristike. Preciznije rečeno, imaju različite pristupe pojedinim inovacijskim aktivnostima, odnosno inovacijskom procesu uopšte. Ipak, na višem nivou apstrakcije pojedinih faza inovacijskog procesa, uz uvažavanje svih međusobnih razlika, moguće je ova dva inovacijska procesa – stvaranja i usvajanja inovacija, predstavljati i opisivati jedinstvenim opštim modelom koji je detaljno opisan u prethodnom odjeljku (prikazan kao iscrtkani, blijedi dio na slici 3.8). U ovoj knjizi je upravo i preuzet takav pristup, gdje se organizacijski inovacijski proces posmatra kroz jedinstveni opšti model, u kome su prikazane i sve interakcijske veze tog procesa s organizacijskim okruženjem. Tek će se u narednoj glavi knjige, kada se konkretnije bude prikazivao model inovacija u menadžmentu, predstaviti (i koristiti) specifične faze i aktivnosti inovacijskog procesa, koje proizlaze iz dublje razrade opisanog opštег modela inovacijskog procesa.

## Ishodi organizacijskih inovacija

Kako je već u nekoliko navrata rečeno u prethodnim poglavljima, jedna od glavnih karakteristika inovacijskog procesa je njegova neizvjesnost, odnosno, preciznije,

\* U slučaju većih (poslovnih) organizacija, moguća je, čak, i situacija u kojoj jedan organizacijski dio stvara inovaciju, a drugi organizacijski dio usvaja tu istu inovaciju.

neizvjesnost njegovog uspješnog ishoda. Ipak, uprkos svoj neizvjesnosti i mnogim razicima vezanim uz izvođenje inovacijskih aktivnosti, mnoge organizacije se odlučuju na poduzimanje manjeg ili većeg broja inovacijskih poduhvata. Osnovni razlog za takvo stanje stvari jesu blagodati (njihov broj, priroda i intenzitet) koje dolaze kao posljedica uspješnih ishoda inovativnih poduhvata. Uspješne inovacije mogu inovativnu organizaciju izvući iz, naizgled, bezizlazne situacije (primjer *Bally Manufacturing*),<sup>\*</sup> izdići i zadržati u samom konkurentskom vrhu (na primjer *Conner Peripherals*) ili uvesti u potpuno novo, prethodno nepostojeće, konkurentsko područje (na primjer *Cirque du Soleil*).<sup>106</sup>

Navedeni, kao i mnogi drugi primjeri ukazuju na snagu i prirodu pozitivnih posljedica (ishoda) uspješnih inovacija. Shodno rečenom, kod definisanja pojma (koncepta) inovacija ishodi inovacijskih poduhvata (projekata) se, općenito, mogu razvrstati u tri široke kategorije: a) opstanak ili podmlaćivanje organizacije, b) stvaranje konkurenčke prednosti, i c) unapređenje organizacijskih performansi (slika 3.1). Navedene tri kategorije ishoda inovacijskih poduhvata detaljnije su opisane u nastavku.

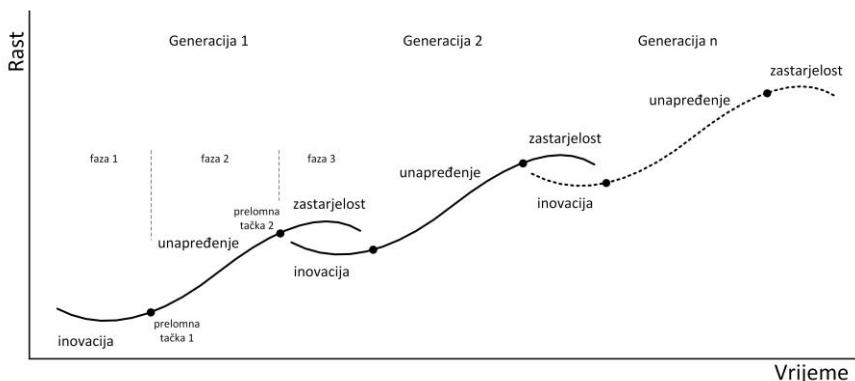
### Opstanak ili podmlaćivanje organizacije

Jedan od osnovnih ciljeva bilo koje (poslovne) organizacije je osiguranje uspješnog organizacijskog života (rasta) u dugom roku. Istraživanje pokrenuto od strane najvišeg menadžmenta „Shell“ kompanije na temu dugovječnosti velikih preduzeća, pokazalo je da je prosječni životni vijek modernih preduzeća (20 do 50 godina)<sup>†</sup> značajno kraći od maksimalno očekivanog (više stotina godina). Isto istraživanje pokazalo je da su dugovječna preduzeća vrlo uspješna u upravljanju promjenama, te da sva dijele nekoliko bitnih karakteristika. Dvije od tih karakteristika su neodvojivo vezane za organizacijsku inovativnost i inovacije – svjesnost o vlastitom okruženju (uspješna prilagodba svim promjenama u svijetu) i tolerancija spram novih ideja (pokretanje novih poslova ne mora biti centralno kontrolisano, niti nužno povezano s postojećim poslovima).<sup>107</sup>

Prvi nalaz pomenutog istraživanja ukazuje na to kako se prosječni životni vijek preduzeća poklapa s (prosječnim) profesionalnim vijekom ljudi koji pokreću poslovanje (biznis), kao grupa ili kao pojedinačni preduzetnici. Naime, vrlo česta pojava u poslovnom svijetu je da preduzeća prestaju da postoje (utapanjem u druga

\* *Bally Manufacturing* (kasnije *Bally Entertainment*), američki proizvođač flipera, čije poslovanje i postojanje biva ugroženo pojavom video-igara, koristi svoju ekspertizu i resurse za inovativne proizvode u oblasti slot-mašina; *Conner Peripherals*, američki proizvođač tvrdih diskova, krajem 80-ih i početkom 90-ih godina 20. vijeka plasira na tržište inovativne 3,5-inčne tvrde diskove i preuzima dominantnu poziciju u ovoj industriji; *Cirque du Soleil*, kanadski producent cirkusa, potpuno mijenja koncept i produkciju cirkuske zabave i kreira potpuno novo tržište za ovaj tip zabave.

† Potrebno je naglasiti da se ovaj podatak ne odnosi na preduzeća u tradicionalno porodičnom vlasništvu, čiji je (prosječni) životni vijek, u pravilu, značajno duži od životnog vijeka drugih tipova preduzeća.



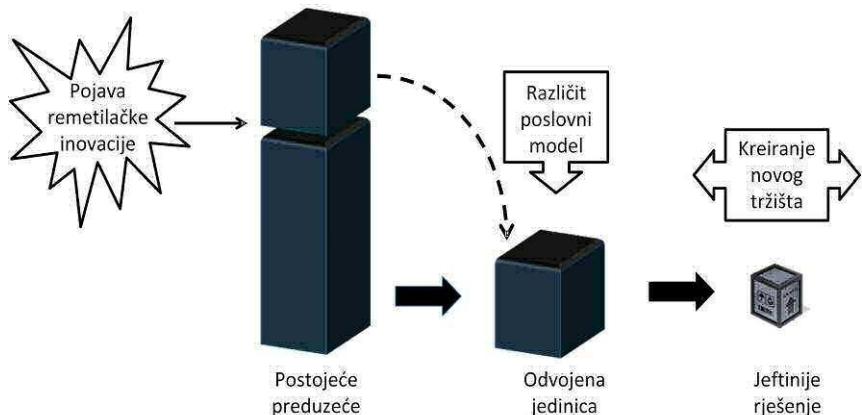
**Slika 3.9.** Teorija transformacije organizacije, prema Georgeu Landu

Izvor: Prilagođeno prema Ainsworth-Land, G.T. (1973). *Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation*. New York: Random House.

preduzeća ili potpunim gašenjem) s prestankom profesionalnog djelovanja svojih preduzetnika-osnivača. Stoga, da bi firma opstala u dužem roku, neophodno je da njen osnivač (ili osnivači) pronađe/odredi svoje nasljednike (ili samo jednog nasljednika), koji će u potpunosti i bez ikakvih ograničenja preuzeti dalji razvoj poslovanja i same poslovne organizacije (preduzeća). Odavde direktno slijedi veza s drugim bitnim nalazom prethodno pomenutog istraživanja – pokretanje novih poslova koje nije centralno kontrolisano i, moguće, potpuno nepovezano s ranije pokrenutim poslovima. Praktično, da bi preduzeće preživjelo u dugom roku neophodno je da se inovira (ili podmladi) kako na preduzetničkom – otvorenost za promjenu menadžmenta, tako i na poslovnom nivou – otvorenost za promjenu poslovanja.

Sve navedeno je u skladu s ranije spominjanom\* George Landovom teorijom transformacije.<sup>108</sup> Prema ovoj teoriji, svaka organizacija tokom rasta i razvoja prolazi kroz iste faze koje tvore prepoznatljivu *S-krivulju* (slika 3.9). Na početku životnog ciklusa/generacije (faza 1) pokreće se novi posao (ili, u samom početku, kompletan organizacija/preduzeće), zatim dolazi period brzog rasta i unapređenja (faza 2), a nakon toga poslovanje (preduzeće) ulazi u fazu zastarjelosti (faza 3). Ovaj period brzog rasta (faza 2) je omeđen s dvije prelomne tačke. Prva prelomna tačka označava da su svi početni izazovi prebrođeni i da je posao (preduzeće) preživio, te da ulazi u fazu brzog rasta i napretka. Istovremeno, složenost i dinamičnost okruženja uzrokuje da se rast i razvoj pokrenutog posla (preduzeća) usporava i, konačno, dovodi do njegovog zastarijevanja i propadanja (i, na samom kraju, do mogućeg potpunog nestanka). Početak treće faze je obilježen drugom prelomnom tačkom, koja označava i trenutak u vremenu kada se za produžetak

\* Vidjeti prethodnu glavu, odjeljak „Definicija koncepta inovacija“.

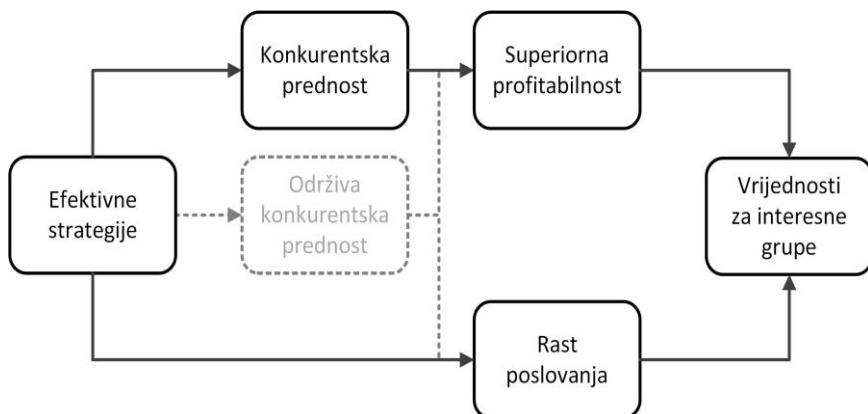


**Slika 3.10.** Odgovor etabliranih organizacija na remetilačke inovacije

života (opstanak) mora pokrenuti novi (inovativni) posao i, po potrebi i mogućnosti, podmladiti kompletno preduzeće.

Kako se vidi sa slike 3.9, proces transformacije se može odvijati kroz dvije ili više generacija, pri čemu svaka od generacija može trajati proizvoljno dugo vrijeme i pri čemu, za svaku generaciju, rast može biti sporiji (više položena krivulja) ili brži (manje položena krivulja). Posljednju generaciju karakteriše izostanak inovacije nakon druge prelomne tačke, kada dolazi do nestanka date organizacije/preduzeća.

Na kraju, u kontekstu opstanka kao ishoda organizacijskih inovacija, mora se pomenuti i Christensenova teorija remetilačkih inovacija. Prema ovoj teoriji, u situacijama kada se pojavljuju remetilačke inovacije (tehnologije), menadžeri postojećih, etabliranih organizacija upravo ispravno postupajući i čineći korektne i efikasne upravljačke poteze mogu dovesti svoje organizacije do katastrofalnih ishoda po poslovanje. Stoga, kada se pojavljuju remetilačke inovacije (tehnologije) koje u dužem roku mogu potpuno promijeniti stanje i odnose na odgovarajućem tržištu, organizacije etablirane na tom tržištu moraju strateški djelovati u cilju prevazilaženja kritičnih opasnosti koje remetilačke inovacije (tehnologije) donose. To podrazumijeva da etablirana organizacija formira novu poslovnu jedinicu (odjel, sektor, diviziju ili potpuno novu organizaciju) koja će razvijati novi poslovni model i, po potrebi, kreirati novo tržište, potpuno neovisno od postojeće organizacijske strukture, tržišnog segmenta i poslovanja (slika 3.10). Samo na taj način, u skladu s Christensenovim učenjem, etablirane organizacije mogu opstati. Sve one organizacije koje su pokušale istovremeno voditi već uspostavljeno i remetilačko poslovanje unutar iste organizacione strukture i poslovnog modela, bile su ozbiljno suočene s neuspjehom (ili su pretrpjeli potpuni neuspjeh).<sup>109</sup>



**Slika 3.11.** Odrednice vrijednosti organizacijskih interesnih grupa

Izvor: Prilagođeno prema Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.

## Stvaranje konkurentske prednosti

Na početku prethodnog odjeljka rečeno je da je jedan od osnovnih organizacijskih ciljeva osiguranje uspješnog organizacijskog života, odnosno, drugačije rečeno, (održivog) rasta u dugom roku. Drugi, jednako važan cilj je osiguranje organizacijske efikasnosti u kratkom roku. Da bi zadovoljio želje i ambicije svih interesnih grupa (engl. *stakeholders*), te osigurao istinski uspješno poslovanje, organizacijski menadžment treba ispuniti oba navedena cilja, odnosno proizvesti odgovarajuće vrijednosti za sve interesne grupe. Ovo, prije svega, znači da se trebaju formulisati organizacijske strategije koje će rezultirati odgovarajućom (superiornom)\* profitabilnošću u kratkom roku i održivim organizacijskim rastom i životom u dugom roku, što, u konačnici, proizvodi stvarnu vrijednost za sve interesne grupe (slika 3.11). Za ostvarenje superiorne profitabilnosti, koja se može smatrati najboljim reprezentom poslovne efikasnosti u kratkom roku, neophodno je formulisati strategiju koja će proizvesti odgovarajuću konkurentsку prednost u odnosu na ostale učesnike u industriji (bar u kratkom roku). Inovacije, odnosno organizacijska inovativnost, kao jedan od četiri generička bloka konkurentske prednosti, često se koriste kao osnova efektivne poslovne strategije za postizanje superiorne profitabilnosti. Ovdje je potrebno naglasiti da ako je tako stvorena konkurentska prednost održiva u dugom roku (tzv. održiva konkurentska prednost), onda ona može proizvesti pozitivne poslovne ishode kako u kratkom, tako i u dugom roku, odnosno može rezultirati kako superiornom profitabilnošću

\* Profitabilnost koja je iznad prosječne profitabilnosti industrije.

(kratki rok), tako i (održivim) rastom poslovanja (dugi rok),<sup>\*</sup> što je šematski prikazano sivo iscrtkanim elementima na slici 3.11.

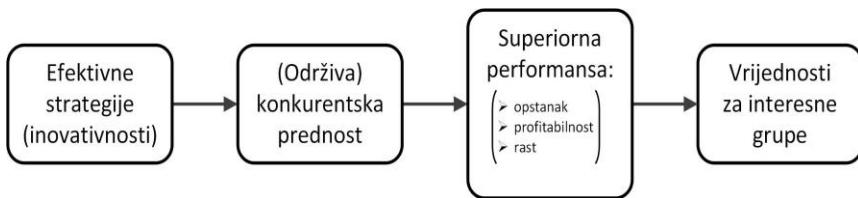
Jedna od najčešće korištenih strategija u ovom slučaju je ona koja se zasniva na konkurentskoj prednosti prvog pokretača (engl. *first-mover advantage*).<sup>110</sup> Uspješne proizvodne i procesne inovacije, posebno one koje se zasnivaju na iskorištavanju ili uvođenju novih tehnologija, mogu donijeti značajne prednosti inovativnim organizacijama, kao što su: tehnološko vodstvo, patenti, troškovi prelaza za korisnike, prisvojenje i kontrola nad resursima i lokacijama.<sup>111</sup> Posebno važno za uspješnost u kratkom roku jeste što inovativne organizacije koje primjenjuju ovu strategiju mogu postaviti vrlo visoke cijene svojih proizvoda u trenutku izlaska na tržište i tako maksimizirati svoje prihode.<sup>112</sup> Nadalje, inovativne organizacije koje usvajaju konkurentsku prednost prvog pokretača kako bi snažno diferencirale svoj proizvod u nekoj klasi/segmentu, nalaze se na samom rubu razvoja i primjene novih tehnologija, gdje usvajaju nova znanja iz predmetne i srodnih oblasti, a sve u cilju stvaranja dugoročne koristi od svojih inovacijskih aktivnosti.<sup>113</sup> Na taj način, inovativne organizacije ne samo da realizuju superiornu profitabilnost u kratkom roku, već obezbeđuju superiornu performansu u dugom roku.

Nastavno na prethodno rečeno za inovacije koje proizvode održivu konkurentsku prednost, posebno su interesantne složene inovacije koje se odnose ne samo na pojedine proizvode ili procese, već na kompletne poslovne modele. Inovacije kao što su „Appleov“ iTunes-iPod ekosistem ili „Hiltjeva“ pretvorba proizvoda (električnih alatki) u korisnički servis (iznajmljivanje alatki po potrebi), mogu biti tako moćne da su u stanju potpuno preoblikovati industriju, a svojim inovativnim organizacijama osigurati impresivan rast u (vrlo) dugom roku.<sup>114</sup>

## Unapređenje organizacijskih performansi

Treći i, argumentovano, najvažniji ishod inovacijskih procesa jeste unapređenje organizacijskih performansi. Akademski krugovi počeli su ukazivati na snažnu vezu između inovativnih aktivnosti (uzroci) i poboljšanja poslovne performanse (posljedice) od ranih godina 20. vijeka. Sve kompetentne grupe – menadžeri, kreatori politika i naučnici (akademija) slažu se u vezi važnosti inovacija, kako na makro nivou (makroekonomski rast), tako i na mikro nivou (organizacijske performanse).<sup>115</sup> Bez obzira na mnoštvo rizika koje inovacije i inovativne aktivnosti nose sa sobom, kao i na neizvjesnost u pogledu uspjeha inovativnih poduhvata, sve navedene grupe ljudi smatraju da inovacije i njima odgovarajuće poslovne strategije unapređuju organizacijske performanse. Takvo stanovište je potvrđeno i mnogim empirijskim studijama u kojima se potvrđuje jaka pozitivna

\* Jednako kao što se profitabilnost može smatrati najboljim reprezentom poslovne efikasnosti u kratkom roku, tako se održivi rast poslovanja može smatrati najboljim reprezentom poslovne efikasnosti u dugom roku.



**Slika 3.12.** Performansni pogled na stvaranje vrijednosti za organizacijske interesne grupe

Izvor: Prilagođeno prema Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.

veza između inovativnih poduhvata i organizacijske performanse.<sup>116</sup> Iako se u većini ovih studija radi uglavnom (ili isključivo) o tehnološkim inovacijama, u skorije vrijeme su se pojavile i mnoge studije koje potvrđuju pozitivnu vezu između netehnoloških inovacija i organizacijske performanse.<sup>117</sup>

Navedena pozitivna veza između inovacija i organizacijske performanse se, primarno, objašnjava dvjema teorijama – već pomenutom prednošću prvog pokretača, te performansnim jazom (engl. *performance gap*).<sup>118</sup> Prema teoriji performansnog jaza (raskoraka), razlika između aktuelnog i potencijalno mogućeg učinka (performanse) organizacije motiviše organizacijski menadžment na uvođenje takvih inovacija koje bi pomenuti jaz smanjile ili potpuno anulirale.<sup>119</sup> Postavke i tvrdnje ove teorije se odnose kako na organizacije čija je performansa niska, tako i na visoko-performansne organizacije, koje prepoznaju nove šanse i/ili opasnosti u okruženju i djeluju blagovremeno kako bi odgovarajuće odgovorile na prepoznate izazove. Ovdje je bitno naglasiti da se performansni jaz može koristiti kao obrazloženje zašto organizacije pokreću rizične inovativne poduhvate za slučajeve svih tipova organizacija, dok se prednost prvog pokretača odnosi isključivo na poslovne organizacije.<sup>120</sup>

Na kraju, potrebno je još jednom naglasiti da je unapređenje organizacijskih performansi osnovni (glavni) razlog zbog kojeg organizacijski menadžeri donose odluke o pokretanju visoko-rizičnih i neizvjesnih inovacijskih projekata. O tome svjedoči i izuzetno veliki broj naučnih radova koji se bave odnosom između organizacijskih performansi i inovacija.\* Stoga, unapređenje organizacijskih performansi se i može smatrati najvažnijim, odnosno glavnim ishodom organizacijskog inovacijskog procesa. Kako je već rečeno u prethodnoj glavi, sva

\* Pretraživanjem EBSCO „Business Source Ultimate“ baze podataka, po ključnim riječima „innovation“ i „performance“ (pri čemu se obje navedene ključne riječi moraju istovremeno pojavljivati u naslovu dokumenta) nalazi se više od 2500 naučnih radova objavljenih u periodu od 2001. do 2021. godine.

tri ovdje navedena ishoda se mogu smatrati kao jedan jedinstveni ishod – unapređenje organizacijskih (poslovnih) performansi. S obzirom da je (poslovna) performansa vrlo složen koncept, gotovo jednakao kao i koncept inovacija, šema sa slike 3.11 može se poopštiti na način da upravo i prikazuje međusobnu povezanost navedena tri ishoda inovativnih aktivnosti (slika 3.12). Posmatrajući organizacijsku inovativnost kroz optiku strateškog menadžmenta, osnovni zadatak najvišeg menadžmenta organizacije je da formuliše strategije inovacija (strateške inovacije i inovativnost) koje će stvoriti željenu (potrebnu) konkurenčku prednost, po mogućnosti održivu u dugom roku. Direktna posljedica tako stvorene konkurenčke prednosti je postizanje superiорne performanse (po mogućnosti u dugom roku) i stvaranje vrijednosti za sve organizacijske interesne grupe. U ovom slučaju, superiorna performansa se određuje kroz više dimenzija, a tri posebno bitne su: a) opstanak organizacije, b) profitabilnost i c) rast poslovanja, po mogućnosti sve u dugom roku (slika 3.12).

Na osnovu svega navedenog za unapređenje organizacijskih performansi, kao jednog od tri ishoda inovacijskog procesa, jasno je da odnos između inovacija i performansi izaziva veliki interes kako kod praktičara (menadžeri svih nivoa i konsultanti), tako i kod teoretičara organizacijskog menadžmenta (naučnici). Posebno, kako je unapređenje performansi jednakо važan ishod kako tehnoloških, tako i netehnoloških inovacija, u narednoj glavi će biti znatno više riječi o samom konceptu organizacijskih performansi, kao i njihovom odnosu s inovacijama u menadžmentu, kao posebnom tipu netehnoloških inovacija.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Sørensen, J.B., & Stuart, T.E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- <sup>2</sup> Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- <sup>3</sup> de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5<sup>th</sup> ed.). Andover: Cengage Learning.
- <sup>4</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge; Schumpeter, J.A. (2006). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Routledge.
- <sup>5</sup> Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. (7. izd.). Zagreb: Mate.
- <sup>6</sup> de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5<sup>th</sup> ed.). Andover: Cengage Learning.
- <sup>7</sup> Vidjeti, na primjer, Sutherland, M., & Jordaan, W. (2004). Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64; Šajeva, S. (2007). Identifying Factors Affecting Motivation and Loyalty of Knowledge Workers. *Economics & Management*, 12, 643-652; Bezdrob, M., & Bičo Čar, M. (2020). 'What the Engineers Want' – Job Expectations of the Employees in IT Industry. In I. Karabegović (Ed.), *New Technologies, Development and Application III. NT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems* (pp 955-963). Cham: Springer.
- <sup>8</sup> Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. (7. izd.). Zagreb: Mate.
- <sup>9</sup> Vidjeti Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 12(1), 135-172; Antončić, B., & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- <sup>10</sup> Stevenson, H.H., & Gumpert, D. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- <sup>11</sup> Stevenson, H.H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Working Paper 9-384-131. Boston: Harvard Business School.
- <sup>12</sup> Lam, A. (2005). Organizational innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations* (pp. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>13</sup> Vidjeti, na primjer, Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge; Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112; Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 9-24; Christensen, C.M., & Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>14</sup> Vidjeti, na primjer, Smith, M., Busi, M., Ball, P., & van der Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676; Stelmaszczyk, M. (2020). How Absorptive Capacity and Organisational Learning Orientation Interact to Enable Innovation Capability? An Empirical Examination. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 7-32.
- <sup>15</sup> Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Business.
- <sup>16</sup> Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-329.
- <sup>17</sup> Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations. *Harvard Business Review*, 83(5), 58-68.
- <sup>18</sup> Shepherd, D.A., & Cardon, M. (2009). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.
- <sup>19</sup> Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>20</sup> Vidjeti, na primjer, Drucker, P.F. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53-71; Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A., Miles, G., & Coleman Jr., H.J. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- <sup>21</sup> Crainer, S., & Dearlove, D. (2013). *Thinkers 50 Innovation: Breakthrough Thinking to Take Your Business to the Next Level*. New York: McGraw-Hill Education.

- <sup>22</sup> Vidjeti Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press; Christensen, C.M., & Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>23</sup> Vidjeti, na primjer, Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14; Prahalad, C.K., & Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*. New York: McGraw-Hill Education.
- <sup>24</sup> Crainer, S., & Dearlove, D. (2013). *Thinkers 50 Innovation: Breakthrough Thinking to Take Your Business to the Next Level*. New York: McGraw-Hill Education.
- <sup>25</sup> Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58-67.
- <sup>26</sup> Crainer, S., & Dearlove, D. (2013). *Thinkers 50 Innovation: Breakthrough Thinking to Take Your Business to the Next Level*. New York: McGraw-Hill Education.
- <sup>27</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>28</sup> Immelt, J.R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, 87(10), 56-65; Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>29</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 38-66). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>30</sup> Matcalfe, J.S. (2006). Innovation, Competition, and Enterprise: Foundations for Economic Evolution in Learning Economies. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 105-121). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>31</sup> Vidjeti, na primjer, Baldwin, J., Hanef, P., & Sabourin, D. (2002). Determinants of Innovative Activity in Canadian Manufacturing Firms. In A. Kleinknecht, & P. Mohnen (Eds.), *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data* (pp. 86-111). New York: Palgrave; Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 38-66). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>32</sup> Ibid.
- <sup>33</sup> Moore, G.A. (2002). *Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in Any Economy*. New York: Harper-Business.
- <sup>34</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 38-66). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>35</sup> Vidjeti, na primjer, Martinez-Ros, E. (2000). Explaining the Decisions to Carry Out Product and Process Innovations: The Spanish Case. *Journal of High-Technology Management Research*, 10(2), 223-242; Crespia, F., & Pianta, M. (2008). Demand and Innovation in Productivity Growth. *International Review of Applied Economics*, 22(6), 655-672.
- <sup>36</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>37</sup> Keupp, M.M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- <sup>38</sup> Detaljnije o strukturama organizacija vidjeti u, na primjer, Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall; Mintzberg, H. (1998). The Structuring of Organizations. In H. Mintzberg, J.B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.). *The Strategy Process*. (2<sup>nd</sup> Rev. Eur. Ed.) (pp. 332-353). Harlow: FT Prentice Hall.
- <sup>39</sup> Šunje, A. (2002). *Top-Menadžer: Vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.
- <sup>40</sup> Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.

- <sup>41</sup> Vidjeti, na primjer, Herrmann, P., & Gordillo, M. (2001). Organizational Innovation in Developing Countries: An Empirical Approach. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4(1/2), 33-55; Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- <sup>42</sup> Vidjeti, na primjer, Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19-36; Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- <sup>43</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.
- <sup>44</sup> Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- <sup>45</sup> Martinez-Ros, E. (2000). Explaining the Decisions to Carry Out Product and Process Innovations: The Spanish Case. *Journal of High-Technology Management Research*, 10(2), 223-242.
- <sup>46</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>47</sup> Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- <sup>48</sup> Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- <sup>49</sup> Mumford, M.D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-355.
- <sup>50</sup> Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- <sup>51</sup> Reino, A., & Vadi, M. (2012). Industry, Organizational Age, and Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations. *Journal of East-West Business*, 18(1), 28-53.
- <sup>52</sup> Mintzberg, H. (1998). The Structuring of Organizations. In H. Mintzberg, J.B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.). *The Strategy Process* (pp. 332-353). (2<sup>nd</sup> Rev. Eur. Ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- <sup>53</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.
- <sup>54</sup> Vidjeti, na primjer, Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361; Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- <sup>55</sup> Chandy, R. K., & Tellis, G. L. (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1-17.
- <sup>56</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2013). Organizational Innovations - Constituents and Determinants Within Underdeveloped and Immature Markets. In P. Teirlinck, F. de Beule, & S. Kelchtermans (Eds.), *The Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2013, Vol. 1* (pp. 106-115). Reading: Academic Conferences Ltd.
- <sup>57</sup> Reino, A., & Vadi, M. (2012). Industry, Organizational Age, and Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations. *Journal of East-West Business*, 18(1), 28-53.
- <sup>58</sup> Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- <sup>59</sup> Daft, R.L. (2008). *Organization Theory and Design*. (10<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- <sup>60</sup> Ibid.

- <sup>61</sup> Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24.
- <sup>62</sup> Mintzberg, H. (1998). The Structuring of Organizations. In H. Mintzberg, J.B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.). *The Strategy Process* (pp. 332-353). (2<sup>nd</sup> Rev. Eur. Ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- <sup>63</sup> Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24.
- <sup>64</sup> Vidjeti, na primjer, Boardman, A.E., & Vining, A.R. (1989). Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises. *The Journal of Law & Economics*, 32(1), 1-33; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>65</sup> Chen, V.Z., Li, J., Shapiro, D.M., Zhang, X. (2014). Ownership structure and innovation: An emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1-24.
- <sup>66</sup> Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A., & Grossman, W. (2002). Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697-716.
- <sup>67</sup> Chen, V.Z., Li, J., Shapiro, D.M., Zhang, X. (2014). Ownership structure and innovation: An emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1-24.
- <sup>68</sup> Cheng, Y.-T., & Van de Ven, A.H. (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- <sup>69</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>70</sup> Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>71</sup> Vidjeti, na primjer, Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning; Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- <sup>72</sup> Di Stefano, G., Gambardella, A., & Verona, G. (2012). Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions. *Research Policy*, 41(8), 1283-1295.
- <sup>73</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>74</sup> Vidjeti, na primjer, Amabile, T.M., & Gryskiewicz, S.S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Technical Report Number 30. Greensboro: Center for Creative Leadership; Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>75</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>76</sup> Vidjeti, na primjer, Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation Management Techniques and Tools: A Review from Theory and Practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127; Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>77</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>78</sup> Cooper, R.G. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.
- <sup>79</sup> Saren, M. (1994). Reframing the Process of New Product Development - from "Stages" Models to a "Blocks" Framework. *Journal of Marketing Management*, 10(7), 633-643.
- <sup>80</sup> Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>81</sup> Saren, M. (1994). Reframing the Process of New Product Development - from "Stages" Models to a "Blocks" Framework. *Journal of Marketing Management*, 10(7), 633-643.

- <sup>82</sup> Vidjeti, na primjer, Cooper, R.G. (1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465-482; Hart, S.J., & Baker, M.J. (1992). Multiple Convergent Processing for Faster Time to Market. In R. Salle, R. Spencer, & J-P Valla (Eds.), *Business Networks in an International Context: Recent Research Developments, Proceedings of 8th IMP Conference*. Iyon: Groupe ESC Lyon.
- <sup>83</sup> Vidjeti, na primjer, Chesbrough, H.W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41; Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- <sup>84</sup> Quinn, J.B. (1985). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- <sup>85</sup> Cooper, R.G. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.
- <sup>86</sup> Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>87</sup> Vidjeti, na primjer, Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier; Saren, M.A. (1984). A Classification and Review of Models of the Intra-Firm Innovation Process. *R&D Management*, 14(1), 11-24.
- <sup>88</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>89</sup> Vidjeti, na primjer, Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343; Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- <sup>90</sup> Cooper, R.G. (1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465-482.
- <sup>91</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>92</sup> Vidjeti, na primjer, Ding, M., & Eliashberg, J. (2002). Structuring the New Product Development Pipeline. *Management Science*, 48(3), 313-452; Wang, J. (2017). Structuring Innovation Funnels for R&D Projects under Uncertainty. *R&D Management*, 47(1), 127-140.
- <sup>93</sup> Stevens, G.A., & Burley, J. (1997). 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! *Research-Technology Management*, 40(3), 16-27.
- <sup>94</sup> Cooper, R.G. (1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465-482.
- <sup>95</sup> Ibid.
- <sup>96</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>97</sup> de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5th ed.). Andover: Cengage Learning.
- <sup>98</sup> Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow: Pearson Education.
- <sup>99</sup> Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- <sup>100</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24; Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- <sup>101</sup> Roberts, E.B. (1988). Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, 31(1), 11-29.
- <sup>102</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>103</sup> Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.

- <sup>104</sup> Cheng, Y-T., & Van de Ven, A.H. (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- <sup>105</sup> Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- <sup>106</sup> de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5<sup>th</sup> ed.). Andover: Cengage Learning; Bower, J.L., & Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53; Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- <sup>107</sup> de Geus, A. (1999). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- <sup>108</sup> Ainsworth-Land, G.T. (1973). *Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation*. New York: Random House.
- <sup>109</sup> Bower, J.L., & Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53; Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>110</sup> Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- <sup>111</sup> Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- <sup>112</sup> Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>113</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>114</sup> Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- <sup>115</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>116</sup> Vidjeti, na primjer, Cho, H-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575; Bowen, F.E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is Everything: A Meta-Analysis of the Relationships between Organizational Performance and Innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185; Calantone, R.J., Harmancioğlu, N., & Droege, C. (2010). Inconclusive Innovation "Returns": A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081; Stock, R.M., & Zacharias, N.A. (2011). Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888.
- <sup>117</sup> Vidjeti, na primjer, Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2012). Performance Outcome of Management Innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92). Darwen: Access Press UK; Walker, R.M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- <sup>118</sup> Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.
- <sup>119</sup> Ettlie, J.E. (1983). Performance gap theories of innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-30(2), 39-52.
- <sup>120</sup> Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.



# Inovacije u menadžmentu

Kako je ranije u više navrata naglašavano, inovacije su prvenstveno (u nekim periodima čak i isključivo) doživljavane i posmatrane kao tehnološki fenomen. Ipak, od sredine 60-ih godina 20. vijeka pojavljuju se naučnici, istraživači i praktičari koji ukazuju na postojanje i važnost inovacija koje izlaze iz domena tehnologije. U svojim radovima pomenuti akademici i stručnjaci ukazuju i na činjenicu da je bez odgovarajuće inovativnosti u domenu menadžmenta i organizacijskih promjena upitno uspješno uvođenje tehnoloških inovacija.<sup>1</sup> Ova glava, kao i naredne, bavi se upravo inovacijama u menadžmentu, kao najvažnijem tipu netehnoloških inovacija (u skladu s ranije predstavljenom klasifikacijom inovacija),<sup>\*</sup> što ujedno predstavlja centralnu temu knjige. Opšti pregled koncepta inovacija, kao i dublji uvid u inovativne organizacije – organizacije koje generišu ili implementiraju inovacije i inovativna rješenja, obrađivani su u prethodnim dijelovima knjige. Obrađena materija – definicije, unutrašnji i vanjski uslovi, procesi i ishodi, upravo će se koristiti kao metodološki i strukturalni okvir unutar koga će biti detaljno obrađen koncept inovacija u menadžmentu. Drugačije rečeno, svi aspekti fenomena inovacija prethodno predstavljeni za opšti slučaj (inovacije općenito), bit će u ovoj glavi detaljno obrađeni za slučaj inovacija u menadžmentu.

Inovacije u menadžmentu, kao zasebnu istraživačku oblast, širom su otvorili i popularizovali Gary Hamel, Julian Birkinshaw i Michael Mol svojim člankom – *Management Innovation*, koji je, ujedno, i njihov prvi zajednički rad objavljen na temu inovacija u menadžmentu.<sup>2</sup> Iako su i ranije različiti autori koristili ovaj termin i obrađivali istu ili vrlo slične teme,<sup>3</sup> sistematski i vrlo širok pristup naučnom istraživanju ovog posebnog segmenta menadžmenta počinje s radovima navedene trojice naučnika. Važnu prekretnicu u pristupu izučavanju inovacija u menadžmentu čini Gary Hamelova knjiga *The Future of Management*.<sup>4</sup> Slično kao i u klasiku *Competing for the Future*,<sup>5</sup> gdje ohrabruje preduzeća da zaobiđu tradicionalna uvjerenja i osiguraju vlastitu budućnost zasnovanu na svojim ključnim sposobnostima, Hamel na sebi svojstven način poziva da se odbaci konvencionalno razmišljanje, te da se iznova osmisli sam koncept menadžmenta.

Očekivano je ovako smion i, donekle, „odmetnički“ poziv naišao na skepsu, pa čak i otvoreno neodobravanje.<sup>6</sup> Međutim, Hamelova logika i argumentacija koja stoji iza svega svakako zaslужuju posebnu pažnju. Prema Hamelu, savremeni menadžment je zasnovan na principima starim stotinu i više godina i kao takav ne može odgovoriti izazovima modernog vremena. Neprestane i nezaustavljive promjene, podjednako društvene i tehnološke, čiji intenzitet i učestalost nemaju presedana u ljudskoj istoriji, zahtijevaju adekvatan odgovor poslovnom svijetu u

---

\* Vidjeti prvu glavu, odjeljak „Tehnološke i netehnološke inovacije“.

vidu osmišljavanja i primjene inovativnih menadžerskih procesa, metoda i alata. Uspješno organizaciono upravljanje i vođenje poslovanja u okruženju koje dominantno karakterišu nestalnost, nesigurnost, složenost i neodređenost (*VUCA*)<sup>\*</sup> ne može više biti zasnovano na starim menadžerskim principima. U vremenu koje dolazi, osnovni ograničavajući faktor uspješnosti poslovnih organizacija neće biti njihov operativni model, već njihov menadžment model.<sup>7</sup> Prihvatajući Hamelov kurs i stavove, ova knjiga tretira inovacije u menadžmentu kao, argumentovano, najsnazniji, a često i najvažniji izvor konkurentske prednosti preduzeća.

U skladu s rečenim, prateći prethodno uspostavljeni strukturalni okvir, u nastavku slijedi detaljna analiza koncepta inovacija u menadžmentu – od definicije i historijskog razvoja koncepta, preko samog inovacijskog procesa i uticajnih faktora na isti, do ishoda i efekata uvođenja inovacija u menadžmentu.

## Inovacije u menadžmentu – pojmovno određenje

Na početku prve glave ove knjige, detaljno je analiziran fenomen inovacija u općem slučaju, gdje je razrađena definicija samog pojma u obliku prema kome će se inovacije tretirati u ovoj knjizi.<sup>†</sup> Prateći tako uspostavljenu liniju razmišljanja i tretmana koncepta inovacija, u nastavku će pažnja biti usmjerena na definiciju i pojmovno određenje jednog posebnog tipa inovacija – inovacija u menadžmentu.

### Definicija inovacija u menadžmentu

Argumentovano, najvažnija pojedinačna stvar u poslovanju neke organizacije (preduzeća) jeste menadžment, odnosno koji menadžerski pristupi, metode i tehnike se koriste i kako su one prilagođene operacijskim uslovima poslovanja i uslovima okruženja u kome data organizacija djeluje. U vremenu brzih i stalnih promjena prilagodba (ili čak potpuna izmjena) modela upravljanja (menadžment modela) promjenjivim situacionim faktorima postaje imperativ svakom poslovanju. Menadžerske prakse i postupci koji pomenuto prilagođenje omogućavaju, ne samo da poslovanje održavaju trenutno uspješnim, već omogućavaju održivu konkurenčku prednost preduzeća u dužem vremenskom periodu. Takve menadžerske prakse (i/ili postupci) se nazivaju *inovacijama u menadžmentu*.<sup>8</sup>

\* Nestalnost, nesigurnost (neizvjesnost), složenost i neodređenost (engl. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – *VUCA*) predstavlja koncept koji karakterizira prirodu teških uvjeta i situacija. Termin je uveden od strane američke vojne škole (*The United States Army War College – USAWC*) kako bi opisali stanje u svijetu nakon završetka Hladnog rata, a isti koncept se primjenjuje i za opis savremenog poslovnog okruženja. Detaljnije o primjeni VUCA koncepta u oblasti menadžmenta i poslovanja vidjeti u Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14.

† Vidjeti prvu glavu, odjeljak „Definicija koncepta inovacija“.

U procesu konceptualizacije inovacija u menadžmentu, u okviru koga su se koristili različiti nazivi za vrlo sličan (ili isti) fenomen – administrativne (engl. *administrative*), organizacijske (engl. *organizational*), menadžerske (engl. *managerial*) ili inovacije u menadžmentu (engl. *management*), predlagane su različite definicije, koje su se međusobno u manjoj ili većoj mjeri preklapale, a različiti autori su ih uspostavljali u skladu s potrebama svojih istraživanja.<sup>9</sup> Zajedničko za sve te definicije je da se predmetni tip inovacija razlikuje od tehnoloških inovacija, a sve su se odnosile na kreiranje ili uvođenje novih znanja vezanih za menadžerske (upravljačke) aktivnosti, te na osmišljavanje novih ili bitno mijenjanje postojećih procesa vezanih za strategiju, strukturu i administrativne sisteme (poslovnih) organizacija.<sup>10</sup>

Vrlo jednostavnu i neposrednu definiciju inovacija u menadžmentu daje Gary Hamel, jedan od vodećih mislilaca iz oblasti inovacija u menadžmentu:<sup>11</sup>

„...inovacije u menadžmentu mijenjaju način na koji menadžeri rade to što rade i to rade tako da unaprijede organizacijsku performansu.“

U svojoj knjizi „*Giant Steps in Management*“, Mol i Birkinshaw daju dobar i sveobuhvatan pregled istorije inovacija u menadžmentu. Iz knjige ova dva akademika proizlazi nešto šira i uopćenija definicija inovacija u menadžmentu:<sup>12</sup>

„...primjena novih menadžerskih postupaka, procesa ili struktura koji predstavljaju značajan odmak od dotadašnjih dostignuća i koji su namijenjeni unapređenju organizacijskih ciljeva.“

U obje navedene definicije inovacija u menadžmentu kao bitan dio definicije pojavljuje se i dimenzija uzorka, odnosno razloga zbog kojih se (poslovne) organizacije odlučuju na poduzimanje rizičnih inovativnih aktivnosti. Kako je ranije već pomenuto, moguće je razlikovati tri osnovna razloga zbog kojih se organizacije odlučuju na pokretanje neizvjesnih inovativnih projekata, ali u okviru ove knjige, za slučaj inovacija u menadžmentu kao glavni (i najvažniji) razlog podrazumijevat će se unapređenje poslovnih performansi preduzeća.

Na kraju, prije nego što se konačno iskaže definicija inovacija u menadžmentu, bitno je još jednom napomenuti da u akademskom svijetu postoje dva pristupa opisu (tretmanu) ovog tipa inovacija, o čemu će kasnije biti znatno više riječi.<sup>13</sup> Prema prvom pristupu, inovacijom se smatraju samo oni postupci, metode ili strukture koje prethodno nikada nisu uvedene ili korištene u cijelom svijetu (tzv. „*state-of-the-art*“), dok se drugi pristup odnosi na one inovacije u menadžmentu koje su nove za pojedinu poslovnu organizaciju i koje su preuzete i prilagođene iz nekog drugog konteksta (na primjer, prakse i tehnike uvedene u nekoj sličnoj organizaciji). Općenito, u okviru ove knjige za slučaj inovacija u menadžmentu prihvata se ovaj drugi pristup tretiranja inovacija u menadžmentu.

Zasnovano na svemu do sada rečenom, definicija inovacija u menadžmentu koja će se koristiti u ovoj knjizi može se iskazati kao:

*Inovacije u menadžmentu predstavljaju promjenu ili prilagodbu menadžerskih praksi, procesa, alata i/ili struktura, pri čemu takva promjena ili prilagodba čini potpuno nov ili neuporediv pomak od dotadašnjeg stanja u okviru inovativne organizacije, a sve u cilju unapređenja poslovnih performansi te organizacije. Inovacije u menadžmentu podrazumijevaju ujedno i proces i njegov rezultat.*

### **Tumačenje inovacija u menadžmentu**

Posmatrano u nešto širem kontekstu, odnosno u najširem smislu prethodno iskazane definicije inovacija u menadžmentu, moguće je naći značajniji broj naučnih i stručnih istraživanja vezanih za inovacije u menadžmentu i srodne tipove inovacija – organizacione, administrativne i menadžerske inovacije. Sva pomenuta istraživanja se, nadalje, mogu svrstati u četiri grupe ili perspektive:<sup>14</sup>

- 1) *institucionalna perspektiva* – istraživanje institucionalnih i socijalno-ekonomskih uslova koji utiču na pojavu inovacija u menadžmentu;
- 2) *modna perspektiva* – istraživanje dinamičke veze između grupe ljudi koji uspostavljaju trendove u menadžmentu i grupe ljudi koji slijede uspostavljene trendove;
- 3) *kulturalna perspektiva* – istraživanja o međusobnom uticaju inovacija u menadžmentu i organizacijske kulture preduzeća u kojima se inovacije uvode;
- 4) *racionalna perspektiva* – istraživanja usmjerena na pojedince ili grupe ljudi koji uvode inovacije u menadžmentu u svrhu unapređenja efikasnosti i efektivnosti njihovih organizacija.

Iz navedenog se jasno vidi kako autori imaju vrlo različite pristupe istraživanju predmetnog fenomena. Analizom tako raznovrsne literature mogu se jasno izdvojiti, odnosno postaviti tri ključna pitanja vezana za određivanje pojma inovacija u menadžmentu: 1) šta se inovira; 2) koliko „nove“ inovacije trebaju biti; i 3) šta je svrha, odnosno konačni cilj inovacija u menadžmentu.<sup>15</sup> Ova tri pitanja upravo predstavljaju analitičku dekompoziciju centralnog pitanja vezanog za koncept inovacija u menadžmentu, odnosno, konkretno, pitanja: „Šta su inovacije u menadžmentu?“ Odgovor na ovo pitanje, odnosno direktno određenje inovacija u menadžmentu je dato prethodno uspostavljenom, jasnom i sveobuhvatnom definicijom samog koncepta. Za potpuno, odnosno dublje razumijevanje predmetnog koncepta, uputno je predloženu definiciju inovacija u menadžmentu dekomponovati i detaljnije pojasniti.

U predloženoj definiciji postoje četiri kritična elementa koja sveobuhvatno objašnjavaju koncept inovacija u menadžmentu. Kao prvo, iskaz „menadžerskih praksi, procesa, alata i/ili struktura“ odnosi se na sve menadžerske aktivnosti koje

menadžeri poduzimaju u svom radu.<sup>16</sup> To praktično kazuje da se promjena ili prilagodba bilo koje aktivnosti koju menadžeri poduzimaju (obavljuju) može smatrati inovacijom u menadžmentu, što predstavlja direktni odgovor na prvo ključno pitanje o inovacijama u menadžmentu. Nadalje, uspostavljena definicija inovacija u menadžmentu, kao odgovor na drugo ključno pitanje, jasno ukazuje na to „koliko nova“ inovacija treba biti. Inovacija ne mora biti potpuno nova cijelom svijetu, već potpuno nova samo organizaciji koja je implementira.\* Treći kritični element definicije inovacija u menadžmentu – cilj da se unaprijede poslovne performanse organizacije, iskazuje primarni razlog zašto se inovativne organizacije uopšte upuštaju u proces inovacija i prihvataju sve rizike koje taj proces nosi sa sobom.<sup>17</sup> Ovaj dio definicije ujedno daje i odgovor na treće ključno pitanje vezano za inovacije u menadžmentu. Konačno, četvrti kritični element predložene definicije kazuje da inovacije u menadžmentu podrazumijevaju implementaciju inovativnih menadžerskih aktivnosti u okviru stvarnih poslovnih organizacija, a ne razvoj naučne ideje u okviru neke eksperimentalne laboratorije.<sup>18</sup>

Inovacije u menadžmentu, za razliku od drugih tipova inovacija, znatno su osjetljivije po svojoj prirodi. One se definitivno ne mogu patentirati, niti im se mogu lako odrediti sistemske granice.<sup>19</sup> Pored toga, jako mali broj preduzeća ima uspostavljene funkcije i specijaliste za inovacije u menadžmentu. Sve ovo čini da inovatori iz oblasti inovacija u menadžmentu moraju tražiti posebne načine i metode kako bi nove menadžerske „prakse, procese, alate i/ili strukture“ učinile prihvatljivim za različite interesne grupe unutar preduzeća.<sup>20</sup>

### Značaj inovacija u menadžmentu

U svojoj knjizi „*The Future of Management*“, Hamel dovodi u pitanje sam koncept današnjeg menadžmenta i objašnjava razloge zašto bi menadžment trebao biti ponovo osmišljen. Po njemu, savremeni menadžment počiva na pretpostavkama uspostavljenim još početkom 20. vijeka, koje su bazirane na centralizovanoj kontroli i visokoj efikasnosti. Hamel tvrdi da takve menadžerske prakse nisu prikladne poslovnim organizacijama 21. vijeka, te da bi stoga trebalo osmisiliti potpuno novu paradigmu menadžmenta.<sup>21</sup> Isti autor navodi i drugu, mnogo manje revolucionarnu, ali jednako važnu značajku inovacija u menadžmentu – dugoročnu konkurentsku prednost inovativnih kompanija. Kao potvrdu takvoj tvrdnji navodi niz ekstremno uspješnih primjera inovacija u menadžmentu kao što su nametanje menadžerske discipline u haotični svijet naučnih otkrića („General Electric“) ili primjena tehnika kapitalnog budžetiranja za proračun povrata na investicije – ROI („DuPont“). Hamel, nadalje, tvrdi da inovacije u menadžmentu ne mogu biti nadmašene nikakvim drugim vidom inovacija, odnosno da tehnološke inovacije stvaraju prednosti manjeg kalibra.<sup>22</sup> Slično, u knjizi „*Reinventing Management*“, Julian Birkinshaw tvrdi da su

\* Za detaljniju diskusiju vidjeti završni odjeljak ovog poglavlja.

osnovna namjena menadžmenta i osnovne karakteristike ljudi nosilaca menadžerskih aktivnosti iskvareni tokom godina. Stoga, sugerire da bi menadžeri trebali pronalaziti bolje načine kako da posao bude obavljen, a sve u svrhu unapređenja i prilagođenja menadžmenta vremenu koje dolazi.<sup>23</sup>

Općenito govoreći, radovi u okviru ove oblasti teorije menadžmenta bi trebali da potpomognu stvaranje svršishodne metodologije inovacija u menadžmentu, što bi, nadalje, omogućilo značajno ubrzanje razvoja (evolucije) menadžmenta za doba koje dolazi.<sup>24</sup> U tom smislu, ono što privlači interesovanje šire publike kod istraživanja u oblasti inovacija u menadžmentu može se iskazati kroz slijedeće logičko zaključivanje:

- ^ Moderni menadžment počiva na postavkama koje su ustanovljene još početkom 20. vijeka. U tom smislu osnovni mehanizmi na kojima počivaju i savremeni principi menadžmenta jesu razne vrste čvrste kontrole nad proizvodnim i uslužnim procesima.
- ^ Potpuno nova ustrojstva ekstremno uspješnih firmi poput „Googlea“, „Facebooka“ i „Amazona“, dizajn i razvoj proizvoda poput razvoja Linux operativnog sistema, te novi kolaboracijski alati sadržani u Web 2.0 ukazuju na (ili možda već i čine) ogledne modele menadžmenta novog vremena, kod kojih gotovo da i nema nikakve ili ima malo vrlo labave kontrole.
- ⇒ Odatle, (moguće je tvrditi da) za efektan i efikasan menadžment u 21. vijeku bilo bi potrebno osmisliti radikalno novu paradigmu koja će uvažavati sve promjene u (poslovnom) okruženju – političke, ekonomске, socijalne, tehnološke, ekološke i druge, koje vrijeme pred nama donosi.

Ako bi se, poslijedično prethodnom logičkom rezonovanju, ustvrdilo da je za budućnost (poslovanja) neophodno osmisliti bitno drugačiji koncept menadžmenta od trenutno dominantnog, onda se može zaključiti i da do takvog novog koncepta može doći (isključivo) kroz niz uspješnih inovacija u menadžmentu. Ovo bi, u najkraćem, predstavljalo odgovor na izuzetno važno pitanje vezano za koncept inovacija u menadžmentu koje u svojim radovima postavlja Gary Hamel, odnosno, konkretno, pitanje: „*Zašto inovacije u menadžmentu?*“ (ili, drugačije: „*Koji je značaj inovacija u menadžmentu?*“).<sup>25</sup>

### ***Uzroci inoviranja u menadžmentu***

Neodvojivo od prethodnog pitanja („*Zašto inovacije u menadžmentu?*“) ide i pitanje uzroka uvođenja inovacija u menadžmentu od strane inovativnih organizacija, odnosno šta motivira takve organizacije da poduzimaju neizvjesne i rizične inovativne aktivnosti. Iako naizgled jednostavno, prepoznavanje uzroka koji vode ka uvođenju inovacija u menadžmentu je složen zadatak koji

podrazumijeva duboku i sveobuhvatnu analizu okolnosti pod kojima dolazi do inovacija. Kao prvi i vrlo prirodan uzrok uvođenja inovacija u menadžmentu navodi se želja (potreba) za povećanjem efikasnosti poslovne organizacije. Drugačije rečeno, inovacije se uvode u cilju otklanjanja uočenih problema u vođenju organizacije.<sup>26</sup> Slično, neki autori tvrde da do inovacija u menadžmentu dolazi zbog uočenog odstupanja između postojeće i potencijalne poslovne performanse.<sup>27</sup>

Iako vrlo intuitivni, nedostatak ovih prijedloga je taj što se problem povećanja efikasnosti ili dostizanja optimalne poslovne performanse češće rješava uvođenjem novih proizvoda/usluga, proizvodnih procesa ili tehnologija, nego uvođenjem inovacija u menadžmentu. Stoga, može se zaključiti da su uzroci inovacija u menadžmentu dublji i složeniji od navedenog i moraju se tražiti u širem organizacionom i okolinskom kontekstu. Tako, Eric Abrahamson u svojim radovima navodi bitno drugačije razloge pojave i uvođenja inovacija u menadžmentu, koji su u skladu s njegovom teorijom mode u menadžmentu. On tvrdi da do uvođenja inovacija u menadžmentu dovode zajednička uvjerenja teoretičara i praktičara menadžmenta o novim menadžerskim tehnikama koje vode ka racionalnom napretku menadžmenta. Navedena uvjerenja se kreiraju od strane uspostavljača menadžerskih (modnih) trendova (menadžment gurui, konsultanti i akademsko osoblje),<sup>\*</sup> a zatim prihvataju od strane sljedbenika tih trendova. Ovi posljednji su obično (poslovne) organizacije koje se susreću sa snažnim pritiscima složenog okruženja u kojem djeluju. U takvim okolnostima ove organizacije prilagođavaju ili usvajaju inovativne menadžerske prakse, koje smatraju progresivnima, a u cilju ispunjavanja svih zahtjeva za odgovarajućim, uglavnom uvijek rastućim, (poslovnim) performansama.<sup>28</sup>

S druge strane, (poslovne) organizacije se ne ponašaju naivno, odnosno ne uzimaju „zdravo-za-gotovo“ svaku menadžersku ideju (trend) koja im je dostupna.<sup>29</sup> Isto tako, zbog ne uvijek jasno uspostavljene pozitivne uzročno-posljedične veze između inovativnih menadžerskih praksi (proklamovanih od strane uspostavljača menadžerskih trendova) i poslovnih performansi, prihvatanje pojedinih inovativnih praksi zavisi i od rezultata empirijskih istraživanja.<sup>30</sup> Jasno je da prethodno navedeno ne poništava, ali donekle ograničava snagu Abrahamsonovog objašnjenja razloga (uzroka) pojave inovacija u menadžmentu.

Konačno, razlog uvođenja inovacija u menadžmentu mogu biti unutrašnji pritisci koji su jači od stvarne potrebe (vanjskih pritisaka) za inovacijama. Tipičan primjer predstavlja uvođenje korporativnih menadžerskih praksi u predstavništva velikih multinacionalnih kompanija u inostranstvu.<sup>31</sup> Ovako široki spektar mogućih uzroka (okidača) inovacija u menadžmentu jasno ukazuje na izuzetnu složenost i suptilnost ovog posebnog tipa inovacija.

---

\* Vidjeti naredni odjeljak.

## **Historijski razvoj koncepta inovacija u menadžmentu**

Sve otkada ljudi pokušavaju određene ciljeve postići zajedničkim radom, postoje i ozbiljna promišljanja o menadžmentu kao odgovarajućem kontrolno-koordinacionom mehanizmu. Međutim, općenito se smatra da je razvoj modernog menadžmenta pokrenut početkom 20. vijeka djelima Fredericka Winslowa Taylora, njegovim klasikom „*The Principles of Scientific Management*“ i, posebno, u svjedočenju koje je 1911. i 1912. godine imao pred odborom Predstavničkog doma SAD-a.<sup>32</sup> Taylor je prvi praktikant i mislilac koji se u svom djelovanju, kao i u svojim radovima zalagao za uspostavljanje naučnog pristupa menadžmentu, a ne postupanjima „od oka“. Pored Taylora, veliki doprinos početnome razvoju menadžmenta kao nauke doprinijeli su svojim radovima američki inženjer i konsultant Henry L. Gantt (1861.–1919.), Henri Jules Fayol, italijanski inženjer, sociolog, ekonomista i filozof Vilfredo Pareto (1848.–1923.) i drugi.<sup>33</sup>

Od ovih ranih početaka, razvoj naučne misli o menadžmentu prolazi kroz niz faza kako u praksi, tako i u teoriji. Taj razvoj je popraćen brojnim stručnim i naučnim radovima iz oblasti istorije menadžmenta,<sup>34</sup> kao i naučnim i stručnim radovima iz oblasti opštег menadžmenta.<sup>35</sup> Poseban doprinos razvoju menadžmenta kako u praksi, tako i u teoriji su kroz svoje rade dali Peter F. Drucker (1909.–2005.), austrijsko-američki menadžment guru, William Edwards Deming (1900.–1993.), američki inženjer i menadžment konsultant, Henry Mintzberg, Michael Eugene Porter i Coimbatore Krishnarao Prahalad. Tu su, naravno, i mnogi drugi teoretičari i praktičari menadžmenta koji su zaslužni za razvoj misli o menadžmentu, a od kojih je većina pomenuta u različitim dijelovima ove knjige.

Slično, tokom proteklih nekoliko decenija, napisan je veliki broj stručnih i naučnih radova na temu inovacija, što je detaljnije obrađeno u prethodnim dijelovima knjige. Tu se svakako ubrajaju radovi o remetilačkim inovacijama, koje predstavljaju odlučujući faktor između života ili smrti kompanija, zatim o sićušnim inovacijama koje uzrokuju velika i značajna dešavanja ili promjene, o dalekovidnim predviđanjima o promjenama u načinu vođenja i upravljanja preuzećima u vremenu koje dolazi, o potpuno drugačijem pogledu na konkurenčko okruženje ili o potpuno novom načinu poslovanja u svijetu bitno promijenjenih socijalnih relacija (svijet socijalnih mreža).<sup>36</sup> Priroda inovacija koje se obrađuju u navedenim radovima se mijenja od čisto tehnološke do čisto netehnološke (poslovne). Lako se može vidjeti da se takva promjena poklapa s hronološkim širenjem znanja i interesovanja spram fenomena inovacija kako u svijetu akademije, tako i u svijetu poslovne prakse.

Kako je već u nekoliko navrata naglašeno, istorijski gledano, pod konceptom inovacija tretirale su se prvenstveno ili, čak, isključivo tehnološke inovacije. Istraživanja na temu netehnoloških inovacija, a posebno na temu inovacija u

menadžmentu su bila relativno rijetka sve do ranih godina 21. vijeka.<sup>37</sup> Naravno, postoji mnogo istraživačkih radova pisanih prije tog vremena, koji se odnose na pojedinačne oblike inovacija u menadžmentu, kao što su, na primjer, upravljanje markom, strateški menadžment, vitka proizvodnja (engl. *lean production*), balansirana tablica/kartica rezultata (engl. *balanced scorecard*) ili reinženjering preduzeća (reinženjering poslovnih procesa).<sup>38</sup> Istovremeno, može se ustvrditi da sve do naznačenog vremena – početak 21. vijeka, gotovo i ne postoje istraživački radovi koji su okrenuti ka sagledavanju i opisu procesa i dinamike inovacija u menadžmentu. Rani radovi koji se odnose na inovacije u menadžmentu se mogu naći početkom 1980-ih, a bave se pretežno objašnjavanjem pojma inovacija u menadžmentu, te pitanjem rasprostiranja tih inovacija među preduzećima.<sup>39</sup> Prvi naučni i stručni radovi koji se bave izučavanjem inovacija u menadžmentu, međutim, jesu radovi koje su početkom 70-ih godina 20. vijeka objavili američki akademici William H. Gruber (1935.–) i John S. Niles. U njihovim radovima se ističe važnost inovacija u menadžmentu i po prvi put daje nacrt procesa tog tipa inovacija.<sup>40</sup>

S druge strane, posmatrano u prethodno spomenutom širem kontekstu, tj. u najširem smislu iskazane definicije inovacija u menadžmentu, razvoj misli iz ove oblasti, pored radova na temu inovacija u menadžmentu, treba pratiti i kroz radove na temu organizacionih, administrativnih i menadžerskih inovacija. U tom slučaju, naučni i stručni radovi koji se odnose na oblast inovacija u menadžmentu, kao najvažniju vrstu netehnoloških inovacija, pojavljuju se znatno prije 70-ih godina 20. vijeka, odnosno vode sve do ranih radova Josepha Schumpetera. U svojoj teoriji inovacija, Schumpeter jasno razlikuje pet tipova inovacija, od kojih se prva dva – novi proizvod i novi metod proizvodnje, odnose na tehnološke inovacije, a preostala tri – otvaranje novih tržišta, osvajanje novih izvora nabavke sirovina i uvođenje nove organizacije, na netehnološke inovacije.<sup>41</sup> Prema Schumpeteru, dakle, za ekonomski razvoj bitne su kako tehnološke, tako i netehnološke inovacije, a samim tim i inovacije u menadžmentu. Schumpeter, nadalje, kroz razvoj svoje misli nudi dvije perspektive koje ukazuju na to kako inovacije utiču na ekonomski razvoj.<sup>42</sup> Prva perspektiva, nuđena u ranim Schumpeterovim radovima, se može označiti kao „*Schumpeter Mark I*“, gdje se favorizira preduzetnički model inovacija, a druga perspektiva, označena kao „*Schumpeter Mark II*“ favorizira korporacijski model inovacija. Prvi, preduzetnički model, u fokus stavlja jednostavne preduzetničke organizacije kao nosioce inovacija i ekonomskog razvoja, dok u drugom, korporacijskom modelu, Schumpeter zauzima potpuno drugačiji stav i u fokus stavlja korporacije, kao jedini mogući oblik (složene) organizacije koja može iskoristi ekonomije obima i inovativnim djelovanjem omogućiti dalji ekonomski razvoj. U slučaju malih, preduzetničkih organizacija, inovacije u menadžmentu nisu važne kao tehnološke inovacije, međutim za slučaj srednjih i velikih poslovnih organizacija inovacije u menadžmentu postaju značajno važnije.<sup>43</sup>

Slijedeći važan korak u razvoju misli o netehnološkim inovacijama i afirmaciji i unapređenju menadžmenta predstavljaju radovi Alfreda Chandra.<sup>44</sup> Profesor Chandler, koji se može smatrati jednim od najznačajnijih poslovnih historičara, prepoznao je i analitički opisao konsolidaciju i rast velikih industrijskih poslovnih organizacija, prvenstveno u Americi, od sredine 19. vijeka do 20-ih godina 20. vijeka. U svojim radovima Chandler prikazuje kako su u ovom periodu, koji naziva menadžerskom revolucijom, stvarane čvrsto povezane menadžerske strukture koje su (strateški) vodile tadašnje poslovne organizacije ka ostvarivanju ekonomija razmjera (engl. *economies of scale*). Prema njemu, dalji rast tako velikih organizacija (korporacija) je bio izvodiv uvođenjem inovativnih, složenijih menadžerskih struktura – divizione strukture, koje su omogućivale članovima najvišeg menadžmenta da se fokusiraju na dugoročno strateško vođenje organizacije, a operativne menadžerske zadatke su obavljali divizioni menadžeri s nižih nivoa. Vodene na ovaj način, velike poslovne organizacije su se mogle diverzificirati u različite oblasti poslovanja, ostvarujući tako ekonomije obima (engl. *economies of scope*). Konačno, Chandler zaključuje svoj opus konstatacijom da organizacijske sposobnosti (engl. *organizational capabilities*) – organizacijska postrojenja i vještine ljudi koji su angažovani u tim postrojenjima, čine osnovu (dinamike) razvoja industrijskog kapitalizma. Pri tome, stvarni razvoj i rast poslovnih organizacija je moguć samo ako su navedene sposobnosti međusobno povezane i pravilno i pažljivo koordinisane, što podrazumijeva osmišljavanje, implementaciju i prilagodbu odgovarajućeg modela menadžmenta.<sup>45</sup>

U periodu 70-ih i 80-ih godina 20. vijeka, kako je već ranije rečeno, dolazi do značajnijeg razvoja misli o netehnološkim inovacijama. U ovom periodu se pojavljuje određeni broj autora koji jasno prepoznaju i definišu razliku između tehnoloških inovacija, a prvenstveno između proizvodnih i procesnih inovacija, s jedne strane, te administrativnih inovacija, s druge strane. Ovdje se pod tehnološkim inovacijama smatra implementacija novih proizvoda, usluga ili (proizvodnih/uslužnih) procesa, a pod administrativnim inovacijama se smatra implementacija novih politika vezanih za upravljanje ljudima, alociranje materijalnih resursa i strukturiranje poslovnih zadataka.<sup>46</sup> Nadalje, u zavisnosti od tipa inovacija koje se implementiraju, jasno se razlikuju primarna izvorišta inovacija (tehničko i administrativno jezgro organizacije, za tehnološke i netehnološke inovacije, respektivno), kao i procesi donošenja odluka o implementaciji inovacija.<sup>47</sup> Istovremeno, prepoznaje se da se tehnološke inovacije direktno, a netehnološke indirektno odnose na aktivnosti osnovne djelatnosti organizacije. Pri tome, netehnološke inovacije doprinose povećanju efektivnosti i efikasnosti administrativnih sistema.<sup>48</sup> Važno je još jednom napomenuti da u ovom periodu dolazi i do uvođenja pojma inovacija u menadžmentu (ili menadžerskih inovacija kod nekih autora), a koji se odnosi na inovacije u domenu menadžerskih alata, procesa i praksi.<sup>49</sup> Drugi važan element u oblasti izučavanja netehnoloških inovacija koji se posebno obrađivao u ovom periodu jeste pitanje

rasprostiranja ovog tipa inovacija unutar poslovne organizacije, kao osnovne jedinice koja usvaja inovaciju.<sup>50</sup>

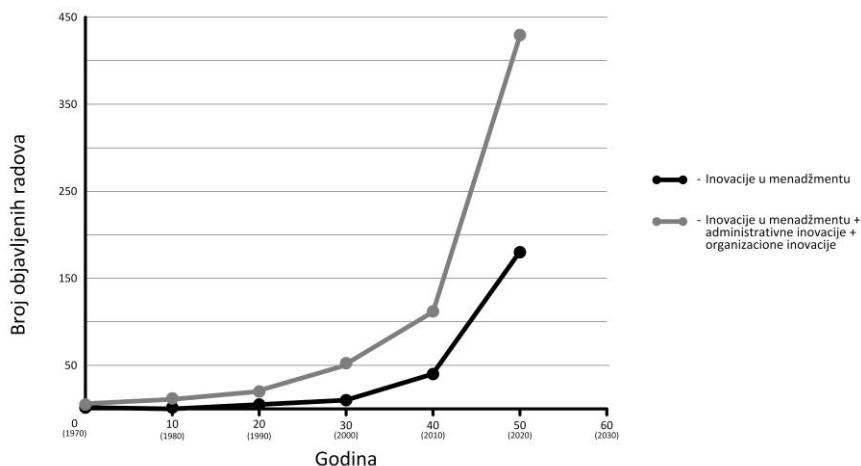
Posebno važan period za izučavanje inovacija u menadžmentu su 90-e godine 20. vijeka, kada je Eric Abrahamson predstavio teoriju mode u menadžmentu (engl. *management fashion*),<sup>51</sup> nad kojom će kasnije Hamel, Birkinshaw i Mol razviti svoju teoriju inovacija u menadžmentu. Abrahamson je prvi naučnik koji izučava dinamiku inovacija u menadžmentu, kao najvažnijeg tipa netehnoloških inovacija. U svojim radovima Abrahamson prepoznaće primarne izvore inovacija, te objašnjava dinamiku odnosa između ljudi koji uspostavljaju menadžerske (modne) trendove (engl. *fashion setters*) i ljudi koji ih usvajaju (engl. *fashion users*). Abrahamson, nadalje, detaljno opisuje proces u kome uspostavljači (modnih) trendova u menadžmentu uočavaju potrebu za novim tehnikama u menadžmentu, razvijaju potrebnu retoriku koja opisuje i favorizira te tehnike i, konačno, koristeći se tako razvijenom retorikom, rasprostiru svoje ideje svim interesnim grupama.\* U istom periodu značajan doprinos na ovom polju svojim radovima daje i Fariborz Damanpour, u kojima analizira pitanja i okolnosti uvođenja i prihvatanja inovacija u različitim vrstama organizacija.<sup>52</sup>

Bez obzira na činjenicu da je u akademskoj i poslovnoj zajednici već od 70-ih godina 20. vijeka jasno prepoznata bitna razlika između tehnoloških i netehnoloških inovacija, sve do početka 21. vijeka broj naučnih i stručnih radova na temu inovacija u menadžmentu (i srodnih tipova inovacija) ostaje iznimno mali. Tek nakon što su tokom ranih 2000-ih Gary Hamel, Julian Birkinshaw i Michael Mol kroz niz svojih radova, pojedinačnih i zajedničkih, predložili i uveli svoju teoriju inovacija u menadžmentu, počinje se pojavljivati veći broj radova koji se bave ovim (i srodnim) tipom inovacija. U ovom periodu, osim radova Hamela, Birkinshawa i Mola, pojavljuju se i radovi drugih autora koji se bave pitanjem inovacija u menadžmentu.<sup>53</sup> Posebno veliki porast broja radova na ovu temu se dešava u drugoj dekadi 21. vijeka, kada se broj objavljenih naučnih i stručnih radova višestruko uvećava u odnosu na prethodne periode. Slično kao i za slučaj inovacija uopšte,<sup>†</sup> pretraživanjem baze podataka EBSCO „Business Source Ultimate“ po ključnim riječima „management innovation“, „administrative innovation“ i „organizational innovation“ (pri čemu se navedena ključna riječ mora nalaziti u naslovu dokumenta), lako se može uočiti ovaj trend porasta broja objavljenih radova (slika 4.1).

Praktično, radovi Hamela, Birkinshawa i Mola predstavljaju prekretnicu u razvoju moderne misli o fenomenu inovacija u menadžmentu i, općenito, u novom pristupu menadžmentu. Bitna značajka svih prethodnih istraživačkih aktivnosti i posljedično nastalih naučnih i stručnih radova, je da daju slab ili nikakav uvid u pitanje kako unaprijediti kapacitet inovacija u menadžmentu. Slično, te

\* Za detalje vidjeti naredno poglavljje.

† Vidjeti prvu glavu, poglavlje „Fenomen i definicija inovacija“.



**Slika 4.1.** Broj objavljenih radova na temu inovacija u menadžmentu i srodnih inovacija

Izvor podataka: EBSCO Business Source Ultimate baza podataka.

istraživačke aktivnosti i odgovarajući radovi vrlo malo se bave istinskim izvorima i uzrocima inovacija u menadžmentu, dok još manji broj njih analizira ishode inovacija u menadžmentu, a posebno vezu između implementiranih inovacija i unapređenja poslovnih performansi.<sup>54</sup> Takvo stanje se potpuno mijenja nakon što Hamel, Birkinshaw i Mol razvijaju i predstavljaju svoju teoriju inovacija u menadžmentu, nakon čega se pojavljuje i veći broj odgovarajućih empirijskih istraživanja koja se odnose na uspostavljene nove pravce razvoja misli o inovacijama u menadžmentu, a posebno na vezu između inovacija u menadžmentu i organizacijskih performansi.<sup>55</sup> Može se reći da izučavanje fenomena inovacija u menadžmentu, kao najvažnijeg oblika netehnoloških inovacija, svoju punu zrelost doživljava u prvoj dekadi 21. vijeka, nakon čega slijedi značajan rast broja provedenih istraživanja i objavljenih naučnih i stručnih radova na ovu temu (slika 4.1).

Na kraju ovog kratkog pregleda historijskog razvoja misli o inovacijama u menadžmentu, neophodno je još istaknuti da su pomenuta tri naučnika pružila još jedan važan uvid u stanje stvari vezano za fenomen inovacija u menadžmentu. Naime, najvažnije inovacije u menadžmentu dolaze od strane istinskih inovativnih poslovnih organizacija – upravljanje markom (engl. *brand management*) od strane firme „*Procter & Gamble*“, balansirana tablica rezultata (engl. *balanced scorecard*) od strane firme „*Analog Devices*“, metodologija šest sigma (engl. *six sigma*) za kontrolu kvaliteta od strane firme „*Motorola*“ i druge.<sup>56</sup> Međutim, i pored te činjenice, jednak nedostatak interesa za proces inovacija u menadžmentu koji je postojao u akademskoj zajednici, mogao se naći i među samim nosiocima

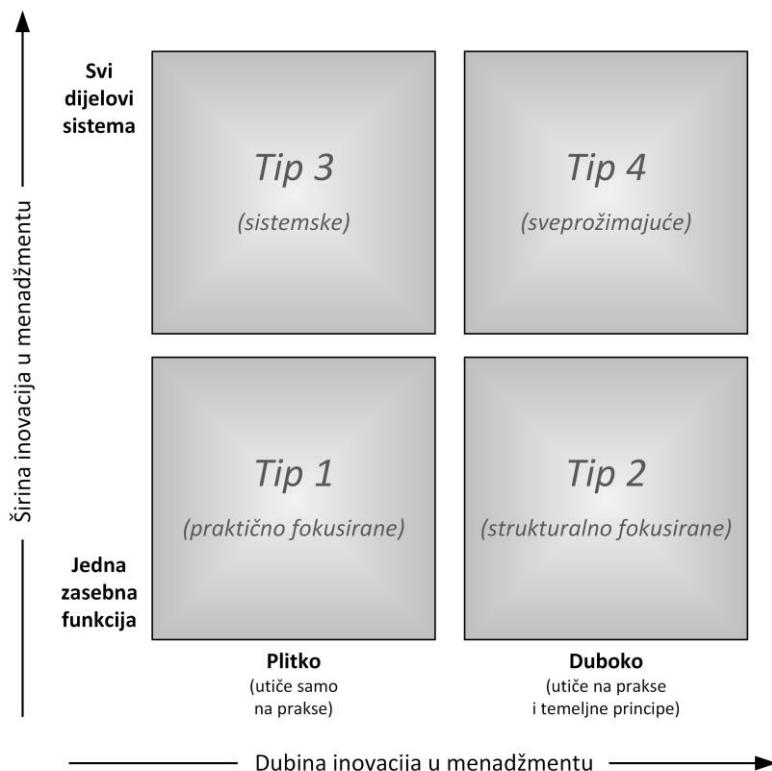
menadžerskih aktivnosti – organizacijskim menadžerima visokog i srednjeg nivoa.<sup>57</sup> Iako su neki autori značajno ranije (90-ih godina 20. vijeka i ranije) ukazivali da je nedostatak inovacija u menadžmentu jedan od najozbiljnijih problema konkurentnosti poslovnih organizacija,<sup>58</sup> općenito nije zabilježen sistematski pristup procesu inovacija u menadžmentu među preduzećima.<sup>59</sup>

## Tipovi inovacija u menadžmentu

Kao i u opštem slučaju inovacija, za bolje razumijevanje fenomena inovacija u menadžmentu, korisno je imati određenu tipologiju koja bi omogućila sistematsku klasifikaciju inovacija u menadžmentu. Za razliku od inovacija u opštem slučaju, kod inovacija u menadžmentu ne postoji neka jasno uspostavljena i opšteprihvaćena tipologija.<sup>60</sup> Različiti autori su za potrebe svojih istraživačkih radova predlagali i koristili različite kategorije inovacija u menadžmentu, kao što su na primjer: a) strukturalne nasuprot strateškim inovacijama, b) inovacije u formi nasuprot inovacijama u procedurama, c) administrativne inovacije nasuprot inovacijama baziranim na informacionim tehnologijama, ili d) istraživačke (engl. *exploratory*) nasuprot iskorištavačkim (engl. *exploitative*) inovacijama.<sup>61</sup> S druge strane, u literaturi se mogu naći i radovi koji inovacije u menadžmentu klasificiraju prema menadžerskim oblastima u kojima se primjenjuju.<sup>62</sup>

U cilju prevazilaženja takvog stanja, dolaze i pokušaji uspostavljanja inicijalnog standarda u OECD-ovom *Oslo Manualu*, u trećem i četvrtom izdanju, kao i do proširenja EUROSTAT-ove *Ankete o inovacijama u zajednici* (engl. CIS – *Community Innovation Survey*).<sup>63</sup> CIS upitnik, koji se bazira na *Oslo Manualu*, od 2006. godine uključuje zasebnu sekciju – Sekcija 10. *Organizacijske inovacije* (engl. *Organisational Innovation*), koja se odnosi na inovacije u menadžmentu. Ova sekcija sadrži tri pitanja kojima se razlikuju tri tipa inovacija u menadžmentu: \* a) nove poslovne prakse, b) nove metode organizacije radnog mesta, i c) nove metode organiziranja vanjskih odnosa (odnosa s drugim organizacijama).<sup>64</sup> Iako se ovdje radi o rudimentarnoj kategorizaciji inovacija u menadžmentu, upitnikom prikupljeni (longitudinalni) podaci su stvorili dobru osnovu za značajna empirijska istraživanja u ovoj oblasti inovacija. Naime, anketom je obuhvaćen veliki broj zemalja (svih 27 zemalja Evropske unije, plus Norveška i Island) kroz, što je od posebne važnosti, duži vremenski rok. Posljedica provođenja CIS anketa je pojava većeg broja naučnih radova koji su se bazirali na tako prikupljenim skupovima podataka. Ipak, potrebno je naglasiti da se

\* Preciznosti radi, u originalnom CIS upitniku iz 2006. godine nalaze se četiri pitanja, ali pitanje koje se odnosi na sisteme upravljanja znanjem (engl. *Knowledge Management*) vrlo brzo biva napušteno, te ostaju samo tri navedena pitanja. Pored toga, potrebno je reći da se vrlo slična pitanja prvotno pojavljuju u CIS upitniku iz 2004. godine, ali tu su bila neznatno drugačije formulisana i grupisana zajedno s marketinškim inovacijama, tako da se može smatrati da direktno adresiranje inovacija u menadžmentu počinje s CIS upitnikom iz 2006. godine i nastavlja se u manje-više nepromijenjenoj formi sve do pisanja ovog teksta.



**Slika 4.2.** Generička tipologija inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.

koncepcionalizacija inovacija u menadžmentu u navedenim istraživanjima razlikuje, što sprječava kvalitetniju i dublju integraciju rezultata provedenih istraživanja.<sup>65</sup>

Zbog, kako je već rečeno, nepostojanja jedinstvene, široko-prihvaćene tipologije, ovdje će biti razmatrana jedna moguća generička klasifikacija inovacija u menadžmentu, predložena od strane Birkinshawa, Hamela i Mola.<sup>66</sup> Oni identificiraju dvije osnovne dimenzije duž kojih inovacije u menadžmentu variraju – „dubina“ (engl. *depth*) i „širina“ (engl. *breadth*) inovacija u menadžmentu (slika 4.2).

Dimenzija „dubina“ se odnosi na to koliko duboko inovacije u menadžmentu zadiru u organizacijsku kulturu ili ubjeđenja. Neke inovacije mijenjaju samo postojeće menadžerske prakse, kao što je, na primjer, uvođenje novog sistema kontrole u proizvodnji. Druge, pak, utiču na kompletan sistem razmišljanja o upravljanju i vođenju preduzeća (temeljne upravljačke principe), kao što je, na

primjer, uvođenje sistema *potpunog upravljanja kvalitetom* (engl. *Total Quality Management*), koji zahtijeva promjenu kompletne kulture preduzeća. Dimenzija „širina“ se odnosi na to koliko široko inovacije u menadžmentu zahvaćaju funkcionalno upravljanje preduzećem. Određene inovacije se odnose samo na jednu funkciju ili jedan dio upravljačkog sistema preduzeća, kao, na primjer, metoda 360° ocjena učinka radnika (engl. *360 degrees Performance Appraisal*) se odnosi samo na odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Nasuprot tome, neke druge inovacije mogu da zahvate više dijelova ili čak kompletan upravljački sistem preduzeća, kao što, na primjer, primjena metoda balansirane tablice rezultata utiče na kompletno preduzeće.

Ukrštanjem ove dvije dimenzije (slika 4.2) mogu se razlikovati četiri generička tipa inovacija u menadžmentu:<sup>67</sup>

- 1) *Tip 1 (praktično fokusirane inovacije)* – Ovdje spadaju inovacije u menadžmentu koje su ograničene na jedan funkcionalni dio preduzeća i koje donose novu ili bitnu promjenu postojeće menadžerske prakse. Inovacije u menadžmentu ovog tipa, iako mogu imati snažan uticaj na organizaciju, ne zahtijevaju masivne promjene u ponašanju zaposlenih i, zbog ograničenog opsega (širine), relativno ih je lako implementirati. Tipičan primjer ovog tipa inovacija je uvođenje metoda krugova kvaliteta (engl. *Quality Circles*) u proizvodnji.
- 2) *Tip 2 (strukturalno fokusirane inovacije)* – Ovdje spadaju inovacije u menadžmentu koje su ograničene na mali broj funkcija preduzeća, ali zahtijevaju promjenu upravljačkih principa, kao i promjenu ponašanja kompletног ljudstva koje radi u dijelu organizacije na koje se inovacija odnosi. Bez obzira što se inovacije ovog tipa odnose na vrlo ograničen (uski) dio organizacije, zbog dubokih promjena koje izazivaju, njihova implementacija može biti vrlo složena i dugotrajna. Primjer ovog tipa inovacija u menadžmentu jeste primjena pristupa otvorenih inovacija u odjelima za istraživanje i razvoj.
- 3) *Tip 3 (sistemske inovacije)* – Ovdje spadaju inovacije u menadžmentu koje zahvaćaju veći broj funkcionalnih dijelova preduzeća, ali ne zahtijevaju značajne promjene u ponašanju zaposlenih, već su ograničene na novu ili bitnu izmjenu postojeće menadžerske prakse. Za razliku od inovacija u menadžmentu tipa 1, uvođenje ovih inovacija zahtijeva značajno veće napore zbog širine primjene, odnosno organizacijskog opsega koji zahvataju. Uvođenje balansirane tablice rezultata, kao sistema za mjerenje organizacijskih poslovnih performansi, tipičan je primjer ovog tipa inovacija u menadžmentu.
- 4) *Tip 4 (sveprožimajuće inovacije)* – Ovdje spadaju inovacije u menadžmentu koje zahvaćaju veliki broj funkcionalnih dijelova preduzeća i zahtijevaju kako promjenu upravljačkih principa, tako i promjenu ponašanja kompletног ljudstva u dijelu organizacije na koje se

inovacija odnosi. Zbog radikalnih promjena koje donose, uvođenje ovih inovacija je vrlo složeno i dugotrajno, te zahtijeva uključenost i punu predanost najširih menadžerskih struktura provođenju inovacijskog procesa. Najbolji primjer ovog tipa inovacija je uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *TQM – Total Quality Management*) u organizaciji.

Na kraju, potrebno je reći da namjera ovakve klasifikacije inovacija nije jednoznačno razvrstavanje svih mogućih inovacija u menadžmentu u određene, unaprijed definisane grupe (tipove), već pružanje podrške dubljem razumijevanju samog procesa inoviranja i ishodima tog procesa, odnosno razumijevanja sveukupnoga uticaja inovacija u menadžmentu na organizacije koje ih implementiraju. Jasno je da bi za pojedine primjere inovacija različiti autori imali različita mišljenja o konkretnom tipu kome bi te inovacije pripadale, dok bi se za neke tipove inovacija bilo vrlo teško odlučiti kojem tipu tačno pripadaju, jer imaju osobine više tipova (potreba finije podjele skala obiju dimenzija).

## Završne napomene

Završavajući ovaj dio knjige koji se striktno odnosi na teorijsko određenje inovacija u menadžmentu, ostaje još potreba da se uspostavi poveznica između opštih teorijskih osnova i realiteta okruženja u kome se ovaj posebni oblik inovacija dešava. Osim toga, potrebno je još jednom ukazati na smisao i potrebu za inoviranjem u menadžmentu. Stoga, ovdje će se dodatno analizirati dva bitna elemenata teorije koji su osjetljivi kako na interne organizacijske okolnosti, tako i na uslove (tržišnog) okruženja u kome organizacije djeluju – pretpostavke o „novosti inovacija“ i stepenu ekonomskog razvoja.

### *Koliko „nove“ inovacije trebaju da budu*

Prethodno je u tekstu u nekoliko navrata postavljano pitanje stepena noviteta inovacija u menadžmentu, odnosno koliko „nove“ inovacije trebaju biti. U akademском svijetu postoje dva pristupa ovom pitanju; prvi, po kome se inovacijom u menadžmentu smatraju samo one menadžerske prakse\* koje su potpuno nove svijetu, odnosno one prakse koje nisu postojale ranije.<sup>68</sup> Prema drugom pristupu, inovacijom se smatraju sve one menadžerske prakse koje su nove za organizaciju koja usvaja (uvodi) te prakse.<sup>69</sup> Posmatrano na globalnom nivou (nivou svijeta) i u okvirima teorije koja se odnosi na apsolutni nivo inovacija, prvi pristup djeluje kao prirodan izbor. Ako se, međutim, posmatra na lokalnom nivou, odnosno u okvirima jedne poslovne organizacije, onda se svaka inovacija, odnosno svaka menadžerska praksa koja do tada nije egzistirala u toj organizaciji, može smatrati potpuno novom u „svijetu“ te organizacije.

\* Ovdje, a i na nekim drugim mjestima u knjizi, implicitno se podrazumijevaju menadžerski *procesi i strukture* jednako kao i *prakse*, ali se koristi samo termin *menadžerske prakse* radi jednostavnosti.

Kako je već ranije istaknuto, u okvirima ove knjige inovacije u menadžmentu se tretiraju u skladu s drugim pristupom, odnosno smatra se da inovacije moraju biti nove za organizaciju koja ih uvodi. Takav pogled na „novitet“ inovacija je jasno iskazan i u ranije predstavljenoj definiciji inovacija u menadžmentu. Pored činjenice da mnogi autori inovacije u menadžmentu tretiraju upravo na takav način, postoje još dva bitna razloga za izbor ovog pristupa tretmanu inovacija.

Prema nalazima istraživanja koje su proveli Hamel, Birkinshaw i Mol, pokazuju se da je svega 12 inovacija u menadžmentu, od ukupno 175 identificiranih koje su nastale tokom 20. vijeka, bitno oblikovalo moderni menadžment.<sup>70</sup> Ovo se, naravno, odnosi na inovacije koje su bile potpuno nove svijetu. S druge strane, jedno od glavnih menadžerskih pitanja kojim se bavi ova knjiga odnosi se na posljedice koje nastaju uvođenjem inovacija u menadžmentu u okvirima proizvoljnih, kako razvijenih, tako i nerazvijenih ekonomskih okruženja. Kombinujući ove dvije činjenice – mali broj prepoznatih inovacija i veliki broj različitih okolnosti u okviru kojih se analizira uticaj uvođenja inovacija, jasno je da se u ovom slučaju inovacije u menadžmentu moraju posmatrati kao nove za preduzeće koje ih uvodi, jer u suprotnom inovacija (gotovo da) ne bi ni bilo.

Sve navedeno ujedno predstavlja i prvi razlog za tretman inovacija u menadžmentu kao lokalnog noviteta, odnosno da inovacije moraju biti nove samo za inovativnu organizaciju (ne i za cijeli svijet). Drugi razlog za odabir ovog pristupa tretmanu „novosti“ inovacija jeste važnost imitacija za uspješnost poslovanja. Kako je već rečeno za opšti slučaj inovacija,\* isto pogotovo važi u slučaju inovacija u menadžmentu, naročito kada se radi o analiziranju posljedica, odnosno rezultata uvođenja inovacija.

### ***Efekti inovacija u menadžmentu***

Mjerenje jačine i smjera uticaja, odnosno procjena posljedica uvođenja bilo kakvih inovacija, a samim tim i inovacija u menadžmentu, vrlo je težak zadatak. Uprkos tim teškoćama, opšte je uvjerenje da inovacije čine jednu od najvažnijih odrednica poslovne performanse, konkurentske prednosti i uspjeha preduzeća.<sup>71</sup> Čak šta više, unapređenje menadžerskih praksi doprinosi povećanju produktivnosti i konkurentske prednosti preduzeća, te na taj način i unapređenju makroekonomske performanse.<sup>72</sup>

Iz raspoložive literature lako se prepoznaće da su najvažniji razlozi, odnosno uzroci zbog kojih se firme upuštaju u neizvjesni i riskantni proces inoviranja povećanje poslovnih performansi, unapređenje konkurentske pozicije i rješavanje ozbiljnih organizacijskih problema, pa čak i opstanka preduzeća. S druge strane, efektivni menadžeri iz realnog svijeta za primarni cilj imaju dobrobit svojih preduzeća (u bilo kom obliku) i sve radnje i aktivnosti koje poduzimaju rade u

---

\* Vidjeti prvu glavu, pododjeljak „*Inovacije nasuprot reinovacijama*“.

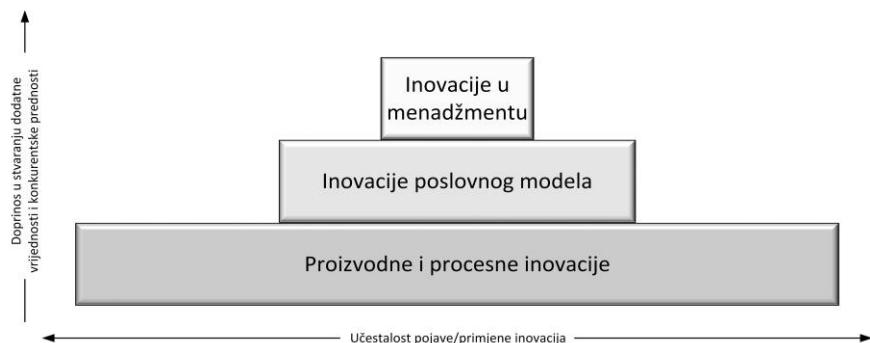
najboljem interesu svojih preduzeća.<sup>73</sup> Kombinujući takve nalaze s činjenicom da su sve najveće inovacije u menadžmentu dolazile od stvarno inovativnih (poslovnih) organizacija, a ne iz akademskih laboratorija i hipotetskih okruženja,<sup>74</sup> može se zaključiti da su efekti uvođenja inovacija u menadžmentu zaista na liniji unapređenja uspješnosti inovativne organizacije. Zaista, ako se analiziraju, makar i površno, samo neki primjeri inovacija u menadžmentu, lako se uviđa veličina i važnost posljedica tih inovacija:

- 1) Taylorovi i Fayolovi principi menadžmenta predstavljaju temelje modernog menadžmenta.<sup>75</sup>
- 2) Uvođenje industrijske istraživačke laboratorije od strane „General Electrica“ predstavlja i danas osnovu konkurenčke pozicije ovog industrijskog giganta.<sup>76</sup>
- 3) Divizionalna struktura („M-forma“), uvedena prije svega od strane „General Motors“ korporacije, i danas predstavlja dominantnu organizacionu strukturu za velike diverzificirane kompanije.<sup>77</sup>
- 4) Uključivanje svih zaposlenih u povećanje efikasnosti i kvaliteta proizvoda pokrenuto od strane „Toyota“ korporacije, dovelo je tu kompaniju na vodeću poziciju proizvođača automobila u svijetu.<sup>78</sup>

Navedeni primjeri ukazuju na četiri ključna efekta ovog tipa inovacija, odnosno inovacije u menadžmentu:

- 1) ne samo da definišu nove menadžerske tehnike i alate, već uspostavljaju (temeljne) principe upravljanja organizacijama;
- 2) utiču na uspostavljanje dugotrajne konkurenčke pozicije, zasnovane na ključnim sposobnostima i vrijednostima organizacije;
- 3) omogućavaju rješavanje složenih i kritičnih upravljačkih problema s kojima se organizacije susreću u svom životu;
- 4) obezbjeđuju uslove za unapređenje ili direktno utiču na povećanje (poslovne) performanse organizacije.

Na kraju, ostaje još da se podcrtaju dvije izuzetno važne osobine inovacija u menadžmentu – *dugoročnost* i *potentnost*. Naime, pozitivni efekti koji donose inovacije u menadžmentu, generalno traju znatno duže nego što je to slučaj s bilo kojim drugim tipom inovacija, uključujući, čak, i vrlo značajne tehnološke inovacije. Praktično, inovacije u menadžmentu donose dugoročnu razliku u rezultatima poslovanja preduzeća, odnosno preduzeća koja su inovativna u menadžmentu postižu bolje poslovne rezultate u dugom roku.<sup>79</sup> Prema Hamelu, taj pozitivni efekt daje: „...uvjerljivu prednost inovativnome preduzeću i proizvodi seizmički pomjeraj u vođenju industrije.“<sup>80</sup> Isto tako, gledajući u kontekstu doprinosa različitih tipova inovacija kreiranju vrijednosti i stvaranju konkurenčkih prednosti, inovacije u menadžmentu zauzimaju sami vrh u hijerarhiji doprinosa, gdje viši hijerarhijski nivo predstavlja veći doprinos (slika 4.3).<sup>81</sup> Isto se, argumentovano, može reći i za sve druge tipove organizacija.



**Slika 4.3. Piramida inovacija\***

Izvor: Prilagođeno prema Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.



Na kraju ovog poglavlja, potrebno je osvrnuti se i na vezu između koncepta inovacija u menadžmentu i koncepta procesnih inovacija. Ako se ova dva koncepta posmatraju kroz prizmu Porterovog organizacijskog vrijednosnog lanca,<sup>82</sup> općenito se između njih može povući jasna linija razgraničenja – procesne inovacije se odnose na primjenu novih načina upravljanja primarnim aktivnostima, dok se inovacije u menadžmentu u istom kapacitetu odnose na aktivnosti podrške. Istovremeno, neke inovacije, kao što su *planiranje resursa preduzeća* (engl. *ERP* – *Enterprise Resource Planning*) ili *totalno upravljanje kvalitetom*, direktno utiču kako na proizvodni proces, tako i na način na koji je preduzeće organizovano i vođeno. Takve inovacije – hibridne inovacije koje stvaraju i popunjavaju prostor između dva jasno odvojena tipa inovacija, posjeduju karakteristike kako procesnih inovacija, tako i inovacija u menadžmentu.<sup>83</sup> Moguće da je upravo ovaj prostor neodređenosti i bio razlogom da dođe do promjene definicije tipova inovacija između trećeg i četvrtog izdanja *Oslo Manuala*. Naime, u trećem izdanju *Oslo Manuala* procesne inovacije i inovacije u menadžmentu (pod nazivom organizacijske inovacije) su jasno razdvojene, dok u četvrtom izdanju inovacije u menadžmentu predstavljaju podskup značajno šireg skupa procesnih inovacija, odnosno inovacije u menadžmentu se tretiraju kao podtip procesnih inovacija.<sup>84</sup>

\* Vertikalna pozicija svakog nivoa piramide predstavlja intenzitet doprinosa datog tipa inovacija u stvaranju dodatne vrijednosti i konkurentske prednosti – viši nivo, veći doprinos. Širina nivoa je proporcionalna učestalosti stvaranja, odnosno primjene inovacija u stvarnom okruženju. Potrebno je napomenuti da se ovdje kao mjera učestalosti primjene inovacija koristi broj objavljenih stručnih i naučnih radova na temu tog tipa inovacija. Iako ne postoje empirijska istraživanja koja potvrđuju korektnost takve korelacije, intuitivno i iskustveno se može zaključiti da postoji direktna proporcionalnost između broja objavljenih radova i učestalosti primjene određenog tipa inovacija (bar u prvoj aproksimaciji).

## Inovacije u menadžmentu – uticajni faktori

U prethodnoj glavi jedno čitavo poglavlje je posvećeno uticajnim faktorima za opšti slučaj organizacijskih inovacija.\* U pomenutom poglavlju uticajni faktori su podijeljeni u dvije široke grupe – *unutrašnji (organizacijski)* i *vanjski (okolinski)* faktori (slika 3.3). Pored navedene dvije grupe, na kraju tog poglavlja je data analiza i jednog posebno važnog skupa uticajnih faktora – *situacioni faktori (kontekst)*, koji po svojoj prirodi mogu biti kako unutrašnji, tako i vanjski. Kako je u odnosnom poglavlju već rečeno, a ovdje je potrebno naglasiti, snaga i važnost pojedinih uticajnih faktora, odnosno pojedinih grupa faktora, u velikoj mjeri ovisi o tipu inovacija. U tom smislu, ovdje će uticajni faktori biti grupisani i analizirani nešto drugačije nego u pomenutom dijelu knjige, a sve u skladu s njihovom specifičnom snagom i važnošću za inovacije u menadžmentu.

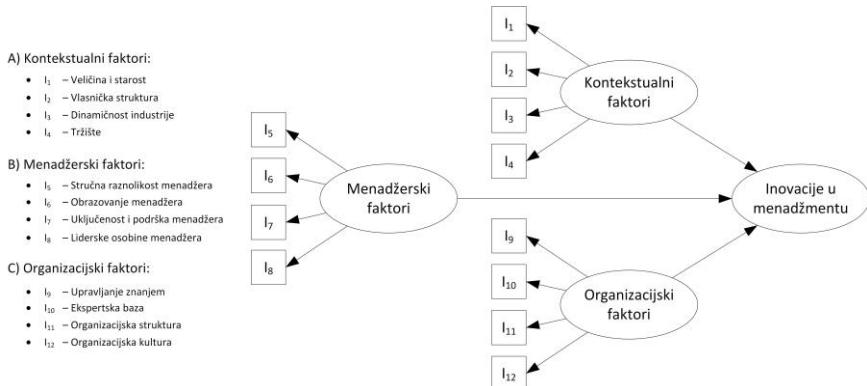
Zahvaljujući velikom porastu broja istraživačkih radova iz oblasti inovacija u menadžmentu tokom prve dvije decenije 21. vijeka, pojavili su se i odgovarajući pregledni naučni radovi na istu temu.<sup>85</sup> U ovim radovima daje se sistematizirana analiza velikog broja uticajnih faktora, kao i učestalosti njihove pojave u analiziranim radovima. S druge strane, nedavno provedeno istraživanje na ovu temu u okviru Bosne i Hercegovine, ponudilo je odgovarajući model inovacija u menadžmentu, čija prilično visoka objašnjavajuća snaga<sup>†</sup> upućuje da su korišteni uticajni faktori dobro odabrani i međusobno grupisani.<sup>86</sup> Kombinujući pomenuti model i nalaze preglednih naučnih radova iz oblasti inovacija u menadžmentu, u nastavku će biti detaljnije analizirani najvažniji uticajni faktori na ovaj tip inovacija, šematski prikazani na slici 4.4.

### Kontekstualni faktori

Argumentovano, najznačajniji uticajni faktori na inovacije u menadžmentu su organizacijski (unutrašnji) faktori, koji se u naučnim i stručnim radovima pojavljuju gotovo četiri puta češće od okolinskih (vanjskih) faktora.<sup>87</sup> Taj odnos bi bio još izraženiji kada bi se i menadžerski faktori pridodali organizacijskim, jer po svojoj prirodi pripadaju toj grupi. Stoga, prirodno se nameće zaključak da se u slučaju inovacija u menadžmentu kao zasebna grupa uticajnih faktora posmatra kontekst u kome (inovativne) organizacije djeluju. U tom smislu, organizacijski kontekst sačinjavaju najvažniji okolinski uticajni faktori i oni organizacijski faktori koji značajno utiču na inovativnost organizacije, bez obzira na njen tip, kao i industriju u kojoj ona djeluje.

\* Vidjeti drugu glavu, poglavlje „Uticajni faktori na organizacijske inovacije“.

† Na osnovu rezultata predmetnog istraživanja, proračunati koeficijent determinacije ( $R^2$ ) za konstrukt koji se odnosi na inovacije u menadžmentu ima vrijednost od 0,53, što znači da model objašnjava 53% varianse ovog faktora. Tako velik efekt ukazuje na značajnu objašnjavajuću vrijednost modela.



**Slika 4.4.** Inovacije u menadžmentu – uticajni faktori

Izvor: Prilagođeno prema Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.

Kako se može vidjeti sa slike 4.4, faktori koji određuju organizacijski kontekst su: a) *veličina i starost organizacije*, b) *vlasnička struktura*, c) *dinamičnost industrije*, i d) *tržište*. Jasno je na prvi pogled da se navedeni kontekstualni faktori poklapaju s onima koji su ranije opisani za opšti slučaj inovacija,<sup>88</sup> pa sve što je ranije rečeno za ove faktore vrijedi i za slučaj inovacija u menadžmentu. U daljem tekstu će, stoga, biti riječi samo o nekim posebnostima ove grupe faktora vezano za inovacije u menadžmentu.

### Veličina i starost

Veličina organizacije je, argumentovano, najčešće navođeni i korišteni uticajni faktor u naučnim i stručnim radovima.<sup>88</sup> Iako se u literaturi mogu naći kontradiktorni rezultati, ipak je dominantan stav o pozitivnoj korelaciji između veličine firme i inovativnosti kako u opštem slučaju, tako i u slučaju inovacija u menadžmentu.<sup>89</sup> Posebno, veličina organizacije predstavlja i važan moderirajući faktor za slučaj inovacija u menadžmentu.<sup>90</sup> Očigledno je da velike organizacije imaju stalnu potrebu za jačanjem i unapređivanjem organizacijskog menadžmenta kako bi što uspešnije realizovale osnovnu upravljačku zadaću – efikasno i efektivno angažovanje i raspoređivanje ograničenih organizacijskih resursa.

Organizacijska dob, odnosno starost, gotovo da se uopšte ne može naći u naučnim i stručnim radovima kao važan uticajni faktor na inovacije u menadžmentu. Ovo vjerovatno dolazi otuda što je vrlo teško mjeriti dinamički aspekt starosti organizacija, za kojeg se općenito smatra da je (znatno) bolji pokazatelj uticaja od statickog aspekta starosti organizacije.<sup>91</sup> S druge strane, organizacijska starost se može koristiti kao zamjenska mjera (engl. proxy) za druge važne uticajne faktore

\* Vidjeti drugu glavu, odjeljak „Kontekst kao skup uticajnih faktora na organizacijske inovacije“.

kao što su *centralizacija*, *standardizacija* i *formalizacija*. U tom slučaju, uz prepostavku da se dobno starije organizacije (statički aspekt) nalaze u kasnjem stadiju životnog ciklusa, onda se može vrlo lako, mjerenjem samo vremena postojanja date organizacije, odrediti uticaj, bar aproksimativno, većeg broja različitih faktora. Iako su u opštem slučaju inovacija nalazi istraživanja za organizacijsku dob, kao i za ostale navedene uticajne faktore kontradiktorni, u slučaju inovacija u menadžmentu može se reći da organizacijska dob negativno korelira s organizacijskom inovativnošću.<sup>92</sup>

### **Vlasnička struktura**

Kako je ranije već naglašeno, vlasnička struktura, odnosno vlasnici (poslovnih) organizacija u najvećem broju slučajeva predstavljaju najvažniju ili, bar, najjaču organizacijsku interesnu skupinu. U tom smislu, još jednom je potrebno istaći da opšti uticaj vlasnika na poslovanje i ponašanje organizacija posebno je snažno izražen kod organizacija koje djeluju u okvirima nerazvijenih tržišta i u zemljama u tranziciji.\* Za slučaj inovacija u menadžmentu, rezultati provedenih istraživanja u takvim uslovima jasno ukazuju da organizacije u privatnom vlasništvu pokazuju znatno veću sklonost inovativnosti od onih koje su u državnom vlasništvu, te da je, isto tako, udio stranog kapitala u vlasništvu organizacije pozitivno koreliran s inovativnošću date organizacije.<sup>93</sup>

### **Dinamičnost industrije**

Jedna od bitnih karakteristika organizacijskog okruženja, odnosno industrije (industrijskog sektora) unutar koga određena organizacija djeluje, je njegova dinamičnost. Dinamična okruženja su karakterisana brzim promjenama i velikom nepredvidivošću, što iziskuje spremnost organizacijskog menadžmenta na brze reakcije u smislu dovoljno brze prilagodbe promijenjenim okolnostima. Ove promjene, prije svega, moraju dolaziti od strane članova najvišeg menadžmenta organizacije, a svakako podrazumijevaju i inovacije u strukturi i upravljanju organizacijom.<sup>94</sup> Kao i za opšti slučaj inovacija, i kod inovacija u menadžmentu vrijedi da što je okruženje dinamičnije, to su stopa i brzina inoviranja veće.

Dinamičnost industrije određuje više parametara, ali najvažniji su *intenzitet konkurenције* i *brzina tehnoloških promjena*.<sup>95</sup> Pored navedena dva parametra, važni pokazatelji dinamičnosti industrije su *promjena bruto dodatne vrijednosti*<sup>†</sup> i *promjena broja zaposlenih u industriji* (u referentnom vremenskom periodu). Svi navedeni parametri su u pozitivnoj korelaciji s dinamičnosti industrije, bilo da se uzimaju kao zasebni indikatori dinamičnosti, bilo da se koriste u kombinaciji kao jedinstveni, kompozitni indikator.<sup>96</sup> To znači da više vrijednosti ovih parametara, zasebno ili zajedno, indiciraju intenzivnije inovativne aktivnosti organizacija.

\* Vidjeti drugu glavu, pododjeljak „*Moć interesnih skupina*“.

† Bruto dodana vrijednost jednak je razlici bruto vrijednosti proizvodnje u bazičnim cijenama i međufaznoj potrošnji u tržišnim cijenama.

### Tržište

Druga bitna odrednica organizacijskog okruženja jeste tržište na kome inovativna organizacija djeluje. Jednako kao i za slučaj dinamičnosti industrije, više različitih parametara određuje tržišno okruženje organizacije, a dva najvažnija (i najčešće korištena) parametra koji opisuju tržište na kome data organizacija djeluje su *geografski opseg tržišnog djelovanja* i *intenzitet izvoza*. Pored navedena dva parametra, rjeđe se koriste i *homogenost proizvoda* (parametar koji pokazuje koliko međusobno zamjenjivih proizvoda se pojavljuje na tržištu), *dužina životnog ciklusa proizvoda* (parametar koji određuje koliko brzo proizvodi postanu zastarjeli) i *koncentracija tržišta* (parametar koji ukazuje na stepen dominacije velikih organizacija na tržištu). Rezultati istraživačkih radova koji se bave analizom uticaja tržišta na stepen inovativnosti date organizacije ukazuju na to da navedeni parametri imaju nedosljedan efekt na inovativnost organizacija. Ova tvrdnja se odnosi kako na inovacije u opštem slučaju, tako i, posebno, na inovacije u menadžmentu. Veoma interesantan nalaz je da su dva prethodno navedena najvažnija parametra u negativnoj korelaciji sa stepenom inovativnosti (poslovnih) organizacija. Naime, pokazuje se da su poslovne organizacije koje djeluju na većem geografskom području i imaju višu stopu izvoza manje sklene inovativnim poduhvatima.<sup>97</sup> Potrebno je, ipak, dodatno naglasiti da se radi o slučajevima kada organizacije nastupaju na uniformnim tržištima. U suprotnom, ako nastupaju na raznolikim tržištima, prethodna tvrdnja ne stoji.

Na ovom mjestu je potrebno dodatno podcrtati da ako se izuzmu ekonomsko-političke karakteristike organizacijskog okruženja, što je ranije elaborirano,\* dinamičnost industrije i tržište na kome organizacije djeluju su dominantni okolinski uticajni faktori na inovacije u menadžmentu. U tom smislu, ova dva faktora dosljedno i sveobuhvatno opisuju uticaj organizacijskog okruženja na inovativnu organizaciju. Dodatno, vrlo često se u literaturi mogu naći parametri koji se izmjenjivo koriste kao indikatori i za dinamičnost industrije i za tržište na kome organizacija nastupa (tipično se to odnosi na parametar *intenzitet konkurenčije*). Da bi se otklonila svaka eventualna nejasnoća, u ovoj knjizi, faktor *tržište* se odnosi isključivo na opis ekonomskog prostora – arene, na kome data inovativna organizacija nastupa, a karakteristike tog prostora su opisane faktorom *dinamičnost industrije*.

### Organizacijski faktori

Organizacijski faktori predstavljaju uticaje koji dolaze iz same organizacije, a prvenstveno se odnose na personalne, strukturalne i kulturološke osobine inovativne organizacije. Istraživanja provedena na temu uticajnih faktora na inovacije u menadžmentu pokazuju da organizacijski faktori (kao i menadžerski faktori) imaju znatno jači uticaj na inovativne aktivnosti organizacija od drugih

\* Vidjeti drugu glavu, odjeljak „*Vanjski uticajni faktori na organizacijske inovacije*“.

tipova uticajnih faktora.<sup>98</sup> Obično se u literaturi takvi nalazi konceptualno objašnjavaju resursnim pogledom na organizacije i dinamičkim sposobnostima organizacije.<sup>99</sup> Naime, pogodnom upotrebom različitih organizacijskih resursa stvaraju se i razvijaju odgovarajuće organizacijske sposobnosti neophodne za kreiranje i/ili usvajanje inovacija u menadžmentu.

Kako je prikazano na slici 4.4, najvažniji organizacijski faktori su: a) *upravljanje znanjem*, b) *ekspertska baza*, c) *organizacijska struktura*, i d) *organizacijska kultura*. Kao i za slučaj kontekstualnih faktora, i u ovdje vrijedi da sve što je rečeno za opšti slučaj inovacija, vrijedi i za inovacije u menadžmentu.\* Stoga, u nastavku će naglasak biti na onim faktorima koji ranije nisu bilo posebno navođeni.

### ***Upravljanje znanjem***

Poslije veličine organizacije, najčešće korišteni organizacijski uticajni faktor na inovacije u menadžmentu jeste *upravljanje znanjem* (engl. *knowledge management*). Pod ovim terminom se podrazumijeva veliki broj poslovnih aktivnosti i procesa koji se odnose na sticanje, korištenje, širenje i unapređenje svih potrebnih znanja u organizaciji. Kvalitetna organizacijska baza znanja i dobro upravljanje istom predstavljaju značajan (često i najznačajniji) organizacijski resurs i izvor održive konkurentske prednosti.<sup>100</sup> Upravljanje znanjem je direktno povezano s organizacijskim učenjem, a, odatle, i s inovacijama u menadžmentu.<sup>101</sup>

Upravljanje znanjem je vrlo širok koncept, tako da se u praksi koristi veliki broj različitih parametara koji se odnose na razne aspekte samog koncepta. Neki često korišteni parametri su *stručno usavršavanje radnika* (formalno obrazovanje, specijalistički treninzi, mentorisanje), *razmjena znanja*, *korištenje informacijskih sistema* i *kapaciteti učenja*. Svi navedeni parametri, bilo da se koriste pojedinačno ili u nekoj kombinaciji kao jedinstveni, kompozitni indikator, su u pozitivnoj korelaciji s upravljanjem znanjem, a samim tim i s inovacijama u menadžmentu.<sup>102</sup>

### ***Ekspertska baza***

Počevši od 80-ih godina prošlog vijeka i vrlo uticajnog rada – *U potrazi za izvrsnošću* (engl. *In Search of Excellence*), američkih autora Thomasa J. Petersa (1942.– ) i Roberta H. Watermana Jr. (1936.– ), ljudi se počinju smatrati najvažnijim organizacijskim resursom.<sup>103</sup> Ova tvrdnja posebno vrijedi za proces kreiranja, odnosno uvođenja inovacija u menadžmentu. Naime, kritično važan element ovog procesa jesu ljudi koji nose inovacije kroz sve faze kreiranja i/ili uvođenja – *menadžment inovatori*, odnosno bez menadžment inovatora, ne bi bilo ni inovacija u menadžmentu. Drugačije rečeno, ljudi koji promiču inovaciju predstavljaju kritično važan element inovacijskih procesa.<sup>104</sup> U mnogim studijama pronađena je pozitivna veza između organizacijskih inovacijskih procesa i osobnih karakteristika menadžera i radnika. Rezultati provedenih istraživanja, naime,

---

\* Vidjeti drugu glavu, odjeljak „*Unutrašnji uticajni faktori na organizacijske inovacije*“.

pokazuju da želja za dokazivanjem i otvorenost za promjene kod radnika imaju direktnu i pozitivnu vezu s inovativnim aktivnostima u oblasti menadžmenta.<sup>105</sup> Konačno, u mnogim istraživačkim studijama se analizira i dokazuje direktna i pozitivna veza između nivoa obrazovanja zaposlenih i inovacija uopšte, pa samim tim i inovacija u menadžmentu.<sup>106</sup> Ovdje je važno napomenuti da se pomenuti nivo obrazovanja odnosi na sve zaposlene u preduzeću, a ne samo na menadžere.<sup>107</sup> Slično, u analizi prepreka koje se postavljaju pred inovativne firme, jednu od najznačajnijih prepreka inovacijama u menadžmentu predstavljaju nizak nivo obrazovanja zaposlenih i nedostatak adekvatnih stručnih obuka.<sup>108</sup>

Najvažniji parametri koji karakterišu ekspertsку bazu inovativne organizacije, pojedinačno ili u bilo kojoj međusobnoj kombinaciji, su: *osnaživanje zaposlenika, omjer visoko-obrazovanih radnika u ukupnom broju radnika, raznovrsnost bazičnih znanja eksperata, te ukupan broj eksperata.* Odavde jasno proizlazi da brojnost, raznolikost i potencijal organizacijskog ljudstva ima direktnu i pozitivnu korelaciju s inovacijama u menadžmentu.

### ***Organizacijska struktura***

Ponovo, sve što je rečeno za ovaj uticajni faktor za opšti slučaj inovacija i inovativnih organizacija, vrijedi i za inovacije u menadžmentu.\* Bitno je napomenuti da ne postoji neka posebna organizacijska struktura koja posebno (ili, pak, odlučujuće) pogoduje inovacijama u menadžmentu, ali na osnovu rezultata više različitih studija, može se ustvrditi da organizacije koje imaju složeniju funkcionalnu organizaciju ili su potpuno otvorene za izmjene organizacione šeme, jesu sklonije inovacijama u menadžmentu.<sup>109</sup> Ovdje bi se argumentovano moglo ustvrditi da, u stvari, pogodna kombinacija strukturalnih osobina organizacije – *horizontalna specijalizacija, funkcionalna složenost i interna komunikacija*, dovodi do intenziviranja i veće sklonosti kao inovacijama u menadžmentu.

### ***Organizacijska kultura***

Pod ovim uticajnim faktorom se podrazumijeva skup svih onih organizacijskih politika i ponašanja koji značajno utiču na uspostavljanje inovacijskog okruženja i podjednako pogoduju implementaciji tehničkih i netehničkih inovacija, a, posebno, inovaciju u menadžmentu. Ranije prepoznate i opisane osobine inovativnih organizacija vrijede, naravno, i za organizacije koje su sklone implementaciji inovacija u menadžmentu.† Stoga, ovdje će biti potvrđene samo one koje su u literaturi i višegodišnjim istraživanjima prepoznate kao posebno važne za procese kreiranja i usvajanja inovacija u menadžmentu.

Bez obzira na svoju prirodu, inovacije predstavljaju izuzetno složen i neizvjestan proces. Zbog toga se, kako je već jasno rečeno, ne može prepoznati ili proizvesti

\* Vidjeti drugu glavu, pododjeljak „*Struktura organizacije*“.

† Vidjeti drugu glavu, poglavље „*Karakteristike inovativnih organizacija*“.

jedan (jedinstveni) uticajni faktor, koji bi presudno uticao na stepen inovativnosti određene organizacije. Radije, radi se o pogodnoj kombinaciji više različitih uticajnih faktora, kako onih unutrašnjih (organizacijskih), tako i onih vanjskih (okolinskih). U tom smislu, organizacijska kultura, kao skup organizacijskih ponašanja i politika bi trebala biti građena u cilju poticanja i iskorištavanja onih uticajnih faktora koji čine navedenu kombinaciju. Rezultati istraživanja provedenih tokom više decenija na temu inovacija u menadžmentu ukazuju da su najvažnije organizacijske osobine za implementaciju inovacija u menadžmentu: *sklonost ka riziku, otvorenost za promjene, tolerancija grešaka i otvorena komunikacija* (unutrašnja i vanjska).<sup>110</sup> Otuda, njegovanje organizacijskog okruženja otvorenog i spremnog za promjene i odmicanje od postojećeg stanja (profesionalizam), u kome je omogućeno nesmetano širenje ideja i informacija (otvorena komunikacija), a ljudi su poticani i ohrabrivani da preuzimaju inicijative i prateće rizike (otklon ka riziku neutralan ili, čak, pozitivan), pri čemu se toleriše neuspjeh iz koga je moguće učiti, razlikuje organizacije sklone inovacijama u menadžmentu od onih koje to nisu.

## **Menadžerski faktori**

Uticajni faktori koji su vezani uz organizacijske menadžerske funkcije, a posebno uz ljude koji su nosioci tih funkcija, pripadaju, normalno, široj grupi unutrašnjih (organizacijskih) uticajnih faktora na organizacijske inovacije.\* Kako se, međutim, ovdje radi o posebnom tipu inovacija – inovacijama u menadžmentu, prirodno je da se menadžerski uticajni faktori pojavljuju kao zasebna grupa uticajnih faktora. Ovome u prilog govori i činjenica da oko 20% svih objavljenih radova na temu inovacija u menadžmentu (za period od 1981. do 2017. godine) obrađuje upravo ove faktore.<sup>111</sup> Uobičajeno se u literaturi utičaj menadžerskih i liderских osobina na inovacije u menadžmentu objašnjava teorijom gornjih ešalona (engl. *upper echelons*), koja kazuje da osobine menadžera značajno utiču na njihove poslovne odluke i izbore, a time i na inovacije u menadžmentu.<sup>112</sup>

Menadžerski uticajni faktori na inovacije u menadžmentu se mogu podijeliti na više načina, odnosno više podgrupa.<sup>113</sup> Ovdje će menadžerski faktori biti podijeljeni na četiri grupe (slika 4.4): a) *stručna raznolikost menadžera*, b) *nivo obrazovanja menadžera*, c) *uključenost i podrška*, i d) *liderske osobine*. Navedeni faktori će se podjednako posmatrati kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini, što će biti posebno razlikovano samo na onim mjestima gdje to bude neophodno.

### ***Stručna raznolikost menadžera***

Među najvažnijim unutrašnjim (organizacijskim) nosiocima promjena u menadžmentu – menadžment inovatorima, pojavljuju se, naravno, organizacijski

---

\* Vidjeti drugu glavu, poglavje „*Unutrašnji uticajni faktori na organizacijske inovacije*“.

menadžeri, uključujući i članove najvišeg menadžmenta. Shodno funkciji koju obavljaju, ovi ljudi su u poziciji da, direktno i indirektno, utiču na načine i prakse upravljanja organizacijom u svim njenim dijelovima. Kako je već u nekoliko navrata spomenuto, iskustva, znanja i osobnosti članova najvišeg menadžmenta direktno utiču na njihova shvaćanja i tumačenja poslovnih okolnosti i trendova, pa samim tim i na poslovne odluke koje donose.<sup>114</sup> Kombinujući dva prethodna stava vezana za top-menadžere, jasno se nameće vrlo interesantno pitanje koliko stručna raznolikost članova top-menadžmenta utiče na sklonost ka inoviranju u menadžmentu. Ovdje se pod pojmom raznolikosti podrazumijeva raznolikost (heterogenost) u znanjima i iskustvima iz različitih funkcionalnih (stručnih) oblasti između pojedinih članova top-menadžment tima inovativne organizacije.

Kao potvrda za važnost prethodno navedenog pitanja, u postojećoj literaturi se može naći dosta radova na temu uticaja osobina članova top-menadžment tima na menadžerske prakse, poslovne performanse i inovacije.<sup>115</sup> Među tim radovima, nalaze se i studije koje direktno ispituju uticaj heterogenosti top-menadžment tima na inovacije u menadžmentu, u kojima se pronalazi direktna i pozitivna korelacija između heterogenosti top-menadžment tima i spremnosti za implementaciju inovacija u menadžmentu.<sup>116</sup> Drugim riječima, što je veća stručna raznolikost članova najvišeg menadžmenta, to je organizacija sklonija i spremnija za implementaciju inovacija u menadžmentu.

### ***Obrazovanje menadžera***

Kreiranje i usvajanje inovacija zahtjeva usvajanje novih ideja i pristupa rješavanju niza različitih problema, što s druge strane zahtjeva znanja i iskustvo ljudi koji su nosioci inovativnih aktivnosti.<sup>117</sup> Visoko obrazovani menadžeri mogu posjedovati specifična znanja potrebna za rješavanje novih i neuobičajenih zadataka, te mogu koristiti vrlo sofisticirane pristupe u donošenju odluka i predlagati (pronalaziti) kreativna rješenja za složene probleme. Pored toga, obrazovani menadžeri su skloniji prihvatanju novih ideja, što u konačnici vodi i ka prihvatanju (i uvođenju) inovacija i kreiranju okruženja koja pogoduju implementaciji inovacija. Prethodno rečeno vrijedi u opštem slučaju inovacija i inovativnih aktivnosti, a samim tim i u slučaju inovacija u menadžmentu.<sup>118</sup>

U literaturi se mogu naći mnogi istraživački radovi koji se bave odnosom nivoa obrazovanja organizacijskih menadžera i sklonosti odgovarajućih organizacija inovacijama i poduzimanju inovativnih projekata. Iako se rezultati provedenih studija razlikuju u smislu da u nekim nisu nađene statistički značajne veze između inovativnosti i nivoa obrazovanja menadžera, ipak prevladava mišljenje da postoji pozitivna veza ta dva organizacijska elementa. Drugačije rečeno, viši nivo obrazovanja članova organizacijskog menadžmenta pozitivno utiče na implementaciju inovacija u menadžmentu.<sup>119</sup>

### ***Uključenost i podrška menadžera***

Uključenost u sve informacijske tokove vezane za organizaciju i njeno okruženje dovodi članove najvišeg menadžmenta u specifičnu poziciju vezano za inovacijske aktivnosti organizacije. Svojom direktnom (donošenje odluka) i indirektnom (sponzorstvo) uključenošću u inovativne procese, te pružanjem podrške u planiranju, organizovanju i vođenju svim drugim učesnicima u procesu inoviranja, organizacijski menadžeri igraju kritičnu ulogu u smanjenju rizika i povećanju vjerovatnoće uspješnog ishoda inovacijskih poduhvata. Pored toga, samo menadžeri najvišeg nivoa mogu potvrditi i odobriti inovacije u menadžment modelu organizacije.<sup>120</sup> Shodno svemu rečenom, u raspoloživoj literaturi se može naći veći broj studija koje pronalaze pozitivnu korelaciju između menadžerske uključenosti i podrške i inovacija u menadžmentu. Na kraju, bitno je još i naglasiti da se uključenost i podrška menadžmenta inovativnim aktivnostima podjednako odnosi i na menadžere nižih upravljačkih nivoa.<sup>121</sup>

### ***Liderske osobine menadžera***

Iako se vrlo često termini menadžment i vodstvo (engl. *leadership*) koriste u istom značenju, radi se o dva različita pojma (koncepta) koji se odnose na dva različita sistema djelovanja – menadžment se bavi rješavanjem problema složenosti poslovanja, a vodstvo rješavanjem problema promjena u poslovanju.<sup>122</sup> S druge strane, moderne organizacije ulažu velika sredstva u razvoj i trening liderских (vodstvenih) kapaciteta svojih menadžera, jer liderске osobine menadžera, a posebno menadžera s najvišeg nivoa, od presudne su važnosti za uspješno poslovanje u kratkom, a posebno u dugom roku. Dodatno, vrhunski menadžeri trebaju istovremeno posjedovati kako osobine transakcijskog (engl. *transactional*), tako i osobine transformacijskog (engl. *transformational*) vodstva,\* jer nadogradnjom transakcijskog vodstva transformacijskim vodstvom postiže se da sljedbenici (i organizacija) dostižu daleko višu poslovnu performansu.<sup>123</sup>

Prema teoriji inovacija u menadžmentu, centralnu ulogu u inovacijskom procesu imaju menadžment inovatori.<sup>124</sup> Istovremeno, organizacijsko vodstvo igra vrlo važnu ulogu u kreiranju organizacijskog okruženja i ozračja koje pogoduje inovativnim aktivnostima, kao i smanjenju složenosti i neizvjesnosti ishoda inovacijskih poduhvata kako za inovacije u opštem slučaju, tako i za inovacije u menadžmentu.<sup>125</sup> Ova veza između organizacijskog vodstva i inovativnosti je analizirana u velikom broju studija. Iako dobiveni rezultati često ne vode jedinstvenom i jasnom zaključku, odnosno rezultati istraživanja ne daju uvijek dosljednu sliku, može se ustvrditi da organizacijsko liderstvo (transakcijsko,

\* *Transakcijsko vodstvo* – vodstvo kroz usmjeravanje, odnosno motiviranje sljedbenika u smjeru ispunjavanja ciljeva kroz pojašnjavanje uloga i zadatka.

*Transformacijsko vodstvo* – vodstvo kroz nadahnjivanje sljedbenika da nadišu svoje vlastite interese, a što ima izuzetno dubok učinak na sljedbenike.

transformacijsko, strateško) ima pozitivnu korelaciju s inovacijama u menadžmentu.<sup>126</sup>

## Inovacije u menadžmentu – proces

Prema usvojenom pristupu analizi fenomena inovacija, u nastavku će biti podrobnije obrađen proces implementacije inovacija u menadžmentu. U prethodnoj glavi, gdje se obrađivao proces organizacijskih inovacija u opštem slučaju, rečeno je da postoje razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija, \* odnosno da se radi o dva različita procesa, bez obzira na činjenicu da u mnogim (većini, čak) naučnim i stručnim radovima na temu inovacija takva razlika nije prepoznata.<sup>127</sup> U slučaju inovacija u menadžmentu ova razlika je još izraženija, jer stvaranje inovacija u menadžmentu koje su istinski i potpuno nove u cijelom svijetu (engl. *state-of-the-art*) je zaista rijetko.<sup>128</sup> Istovremeno, sve (poslovne) organizacije koje rastu i razvijaju se, prolazeći kroz različite faze životnog ciklusa moraju mijenjati svoj model menadžmenta kroz procese usvajanja ili prilagođavanja inovativnih menadžerskih alata, praksi i struktura, koje su (potpuno) nove u „svijetu“ tih organizacija. Praktično, svaka organizacija koja uspije opstatiti, odnosno uspješno se odmaknuti od početnog stanja (engl. *start-up organization*), mora pokrenuti i provesti jedan ili, obično, više procesa inoviranja u menadžmentu.

Zbog svega navedenog, ovdje će biti jasno razdvojeni prikazi procesa stvaranja i procesa usvajanja inovacija u menadžmentu. U nastavku teksta, prvo će biti dat historijski prikaz proučavanja ovog pitanja u naučnim i stručnim radovima, a zatim će biti predstavljeni procesi inovacija u menadžmentu predloženi od strane Hamela, Birkinshawa i Mola, posebno za slučaj usvajanja i za slučaj stvaranja. Na kraju poglavlja, opisan je i integrisani opšti model inovacija u menadžmentu, koji objedinjuje procese stvaranja i usvajanja inovacija.

## Uvođenje inovacija u menadžmentu – rani radovi

Centralni i, argumentovano, najvažniji element teorije inovacija u menadžmentu predstavlja proces uvođenja (implementacije) inovacija, bilo da se radi o kreiranju potpuno novih inovacija ili usvajanju postojećih. Posmatrano u širem kontekstu, potpuno shvaćanje procesa uvođenja inovacija u menadžmentu pruža jasne odgovore na sva tri retorička pitanja koja Gary Hamel postavlja u svojim radovima na ovu temu.<sup>129</sup> Drugačije rečeno, širokom analizom i dubinskim sagledavanjem procesa uvođenja inovacija u menadžmentu potpuno se zaokružuje teorijsko razmatranje ovog fenomena. Upravo iz tog razloga, postoji veliki broj radova na temu uvođenja inovacija u menadžmentu, u kojima su autori razmatrali ovo pitanje s različitim aspekata. Prvi aspekt, posebno čest u literaturi, razmatra pitanje

\* Vidjeti drugu glavu, odjeljak „Razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija“.

rasprostiranja inovacija u menadžmentu. Tako Eric Abrahamson u svojim radovima uopšteno analizira proces rasprostiranja inovacija, a posebno razloge zašto neke efikasne inovacije budu odbačene, a neke neefikasne inovacije budu široko prihvaćene i rasprostranjene.<sup>130</sup> Istovremeno, rasprostiranje pojedinačnih inovacija u menadžmentu je u mnogim studijama detaljno razmatrano kroz posebne slučajeve, kao, na primjer, uvođenje „*M-Forma*“ strukture, odnosno višedivizijske strukture (engl. *Multi-divisional form*) ili ISO 9001 QMS – sistema upravljanja kvalitetom.<sup>131</sup> U postojećoj literaturi mogu se naći i vrlo dobri pregledni radovi naučne i stručne misli na temu rasprostiranja inovacija u menadžmentu.<sup>132</sup>

Vrlo važan faktor, ako ne i najvažniji, u procesu uvođenja inovacija u menadžmentu čine ljudi koji su nosioci inovacija (menadžment inovatori), kao i ljudi koji doprinose uvođenju inovacija na bilo koji način. Studije provedene na razmatranju uticaja potreba i stavova radnika na stepen uvođenja inovacija u (poslovne) organizacije pokazuju da otvorenost ljudi ka promjenama i njihova potreba za ispunjavanjem ciljeva su direktno i pozitivno vezani sa sklonošću ka inovacijama.<sup>133</sup> Istovremeno, potreba za osnaživanjem radnika (engl. *empowerment*) vodit će ka tome da će lideri u vremenu koje dolazi i u kome će inovacije (i dalje) biti presudni faktor izgradnje konkurenčkih prednosti, morati shodno tome prilagođavati principe vođenja, odnosno morat će dijeliti informacije i saznanja sa svim radnicima i dati znatno veća ovlaštenja u okvirima svih organizacijskih procesa značajno širem krugu ljudi.<sup>134</sup>

Treći aspekt proučavanja pitanja uvođenja inovacija u menadžmentu predstavlja analiza životnih ciklusa inovacija. U okviru razmatranja različitih teorijskih osnova procesa uvođenja inovacija, jedan od pristupa je i analiza životnih ciklusa. Ilustrativan primjer ovog pristupa predstavlja analiza životnih ciklusa uvođenja krugova kvaliteta (engl. *Quality Circles – QC*), kao jednog tipičnog modnog trenda u menadžmentu. Potrebno je naglasiti da se u ovim radovima životni ciklus ne odnosi na samu inovaciju kao menadžersku tehniku, proces ili strukturu, već na životni ciklus rasprostiranja inovacije među (poslovnim) organizacijama, što stoji u osnovi vrlo uticajne teorije o modi u menadžmentu.<sup>135</sup>

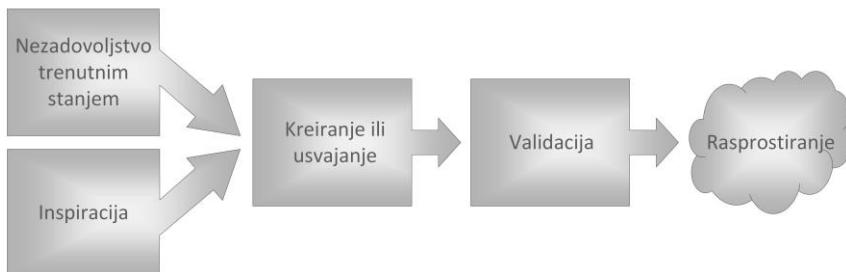
Konačno, ovdje treba pomenuti još jedan vrlo interesantan pogled na proces uvođenja inovacija u menadžmentu koga čine radovi koji analiziraju pitanje stvaranja inovativnog okruženja i inovativne atmosfere u (poslovnim) organizacijama. Ovi radovi ukazuju na činjenicu da je za uvođenje (stvaranje) ozbiljnih inovacija u menadžmentu neophodno uhvatiti se u koštac s velikim problemima, osporiti najdublja menadžerska uvjerenja (ortodoksije) i iskoristiti moć analogije (identifikacija i primjena nekonvencionalnih rješenja za tekuće probleme).<sup>136</sup> Samo na taj način se, prema ovom pristupu, postaje *serijski inovator*, jer istinski inovativne poslovne organizacije nisu one koje su inovirale samo

jedanput ili dvaput, već one koje imaju i njeguju punu organizacijsku sklonost ka promjenama i inoviraju.<sup>137</sup>

Iako svi navedeni načini proučavanja uvođenja inovacija u menadžmentu daju vrlo vrijedan uvid u sam fenomen, ono što je ipak najinteresantnije jeste detaljan opis i analiza kompletног procesa uvođenja inovacija u menadžmentu, bez obzira da li se radi o stvaranju ili usvajanju inovacija. Još od prvih radova na ovu temu, uvođenje inovacija u menadžmentu je posmatrano kao višefazni proces. Tako, na primjer, Gruber i Niles prave analogiju između proizvodnih inovacija i inovacija u menadžmentu, gdje za oba procesa prepoznaju po četiri faze. Za inovacije u menadžmentu ove četiri faze su: 1) istraživanje teorije menadžmenta; 2) razvoj tehnologije menadžmenta; 3) menadžerske usluge; i 4) obuka linjskoga menadžmenta. Pomenuti autori, međutim, proces inovacija u menadžmentu razmatraju sa stanovišta najpogodnije organizacijske strukture za uvođenje inovacija, a ne kao dinamički model samog procesa inoviranja.<sup>138</sup>

Sve do početka 90-ih godina 20. vijeka radovi iz oblasti inovacija u menadžmentu (i srodnih oblasti) se uglavnom odnose na proces rasprostiranja inovacija, zatim na uslove pod kojima se inovacije dešavaju i, dosta rjeđe, vezu između tehnoloških i netehnoloških inovacija.<sup>139</sup> Sljedeći važan teorijski rad u ovoj oblasti jeste predstavljanje teorije *mode u menadžmentu* (ili *menadžment mode*) od strane Erica Abrahamsona. U okviru svoje teorije, Abrahamson daje i detaljan uvid u kompletan četverokoračni proces kreiranja inovacija (*kreiranje, selekcija, procesiranje i diseminacija*), od nastanka (generisanja) inovacije – modnog trenda, pa sve do njenog prenošenja prema krajnjim korisnicima te inovacije (modnog trenda).<sup>140</sup> Teorija mode u menadžmentu predstavlja bitnu prekretnicu u razvoju misli o menadžmentu uopšte, a posebno u oblasti kreiranja i rasprostiranja menadžerskih praksi i procesa. Naime, ova teorija predstavlja jedan od dva pristupa teorijskom objašnjenju uvođenja (kreiranja i usvajanja) inovacija u menadžmentu.<sup>141</sup> Zbog toga, a i zbog činjenice da se teorija inovacija u menadžmentu koju su razvili Hamel, Birkinshaw i Mol bazira na ovoj teoriji, o istoj će biti više riječi u narednom pododjeljku.

Konačno, najpotpuniji uvid u proces uvođenja inovacija u menadžmentu daju Hamel, Birkinshaw i Mol u okviru svoje teorije inovacija u menadžmentu. Kao i u prethodna dva slučaja, i oni generalno prepoznaju četiri faze u procesu uvođenja inovacija u menadžmentu – *nezadovoljstvo postojećim stanjem, inspiracija, otkriće i validacija* (slika 4.5).<sup>142</sup> Kako se sa slike 4.5 može vidjeti, prve dvije faze ovog procesa se dešavaju paralelno i neovisno jedna od druge, što ukazuje kako je Abrahamsonova teorija mode u menadžmentu korištена kao osnova za razvoj predmetne teorije. Naime, prema ovom modelu procesa uvođenja inovacija u menadžmentu, do uvođenja inovacije dolazi bilo iz potrebe (faza: *nezadovoljstvo postojećim stanjem*), bilo zbog aktuelnih globalnih dešavanja u oblasti organizacijskog menadžmenta (faza: *inspiracija*), što je direktni ishod



**Slika 4.5.** Fazni prikaz procesa inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.

Abrahamsonove teorije mode u menadžmentu. Hamel, Birkinshaw i Mol ovaj generalizovani opis procesa inovacija u menadžmentu su u svojim kasnijim radovima još detaljnije razradili, o čemu će znatno više biti riječi u narednom odjeljku.

#### **Proces uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu**

Teorija mode u menadžmentu, predložena od strane američkog akademika Erica Abrahamsona, polazi od pretpostavke da organizacije nemaju jasno određene stavove u vezi efektnosti i efikasnosti (novih) menadžerskih praksi i tehnika, pa su stoga u procesu odluke koje prakse i tehnike usvajati pod jakim uticajem drugih organizacija iz svog okruženja.<sup>143</sup> Zbog toga se, odluke da se određene (nove) menadžerske prakse i tehnike usvajaju, donose više zbog vanjskog pritiska od strane različitih interesnih skupina (vlasnici, korisnici, vladine institucije i drugi) ili želje za povećanjem reputacije, nego zbog stvarnih potreba i racionalnih razloga vezanih za unapređenje poslovnih performansi. Usvajanjem određene menadžerske prakse ili tehnike od strane svake slijedeće organizacije, tu praksu, odnosno tehniku, čini popularnijom i stoga je sve više drugih organizacija usvaja. Na taj način, kako ova teorija objašnjava, određene menadžerske prakse i tehnike postižu stepen usvajanja daleko veći nego što to opravdava stvarna korisnost istih.<sup>144</sup>

Eric Abrahamson svoju teoriju mode u menadžmentu bazira na teorijskom uvidu u modna dešavanja u izdavačkoj, muzičkoj i filmskoj industriji, gdje se krajnji proizvodi tretiraju kao nematerijalna dobra koja imaju prije estetsku nego praktičnu svrhu.<sup>145</sup> Za razliku od estetske mode, prema Ericu Abrahamsonu moda u menadžmentu se razlikuje u dva bitna elementa. Prvo, dok estetska moda treba samo biti lijepa i moderna, moderne menadžerske prakse i tehnike moraju biti istovremeno racionalne (da efikasno rješavaju konkretnе probleme) i progresivne (da predstavljaju unapređenje u odnosu na postojeće prakse i tehnike). Drugo, potražnu stranu za moderne menadžerske prakse osim sociopsiholoških sila, koje

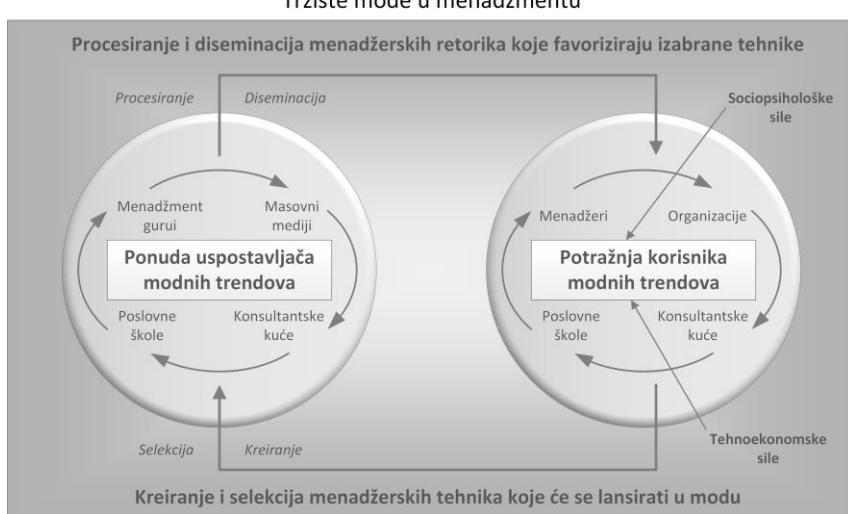
su jedine u slučaju estetske mode, formiraju još tehničke i ekonomske sile. Shodno rečenom, da bi neka (nova) menadžerska tehnika ili praksa postala modnim trendom u menadžmentu, treba: a) da predstavlja rezultat procesa kreiranja date menadžerske tehnike od strane uspostavljača modnih trendova u menadžmentu – ljudi posvećenih stvaranju, širenju i unapređenju znanja iz oblasti menadžmenta (menadžment gurui, konsultanti i akademsko osoblje); i b) da je prihvatanje te tehnike ili prakse u skladu s normama\* racionalnosti i progrusa, koje oblikuju menadžersko ponašanje.<sup>146</sup>

Prema Abrahamsonu, uspostavljači menadžerskih modnih trendova neprekidno i posvećeno rade na stvaranju i održavanju uvjerenja o tome koje menadžerske prakse i tehnike zaista vode ka unapređenju menadžmenta. Odatle, moda u menadžmentu se može definisati kao relativno prolazno kolektivno uvjerenje – kreirano, rašireno i podržavano od uspostavljača menadžerskih modnih trendova, da menadžerske prakse i tehnike vode racionalnom napretku (progresu) u menadžmentu.<sup>147</sup> Kako se vidi iz prethodne dvije definicije, proces uspostavljanja uvjerenja da neka menadžerska praksa ili tehnika vodi ka unapređenju menadžmenta (modni trend u menadžmentu) nalazi se u središtu Abrahamsonove teorije. Model ovog četverokoračnog procesa, baziranog na konceptu industrijske ponude i potražnje, prikazan je na slici 4.6.

Kako je prethodno rečeno, Abrahamsonov model prepoznaće i definiše četiri faze procesa uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu, koje se odvijaju u sljedećem redoslijedu: *kreiranje – selekcija – procesiranje – diseminacija*. Prije opisa pojedinih faza procesa potrebno je još jednom ukazati na grupacije koje čine populaciju uspostavljača modnih trendova u menadžmentu i populaciju koja čini korisnike, odnosno sljedbenike modnih trendova u menadžmentu. Prema velikom broju autora, populaciju uspostavljača modnih trendova u menadžmentu predstavljaju poslovne škole, konzultantska preduzeća, poslovno-izdavačka preduzeća, te zajednice menadžment gurua – naučnici, konsultanti i menadžeri, dok populaciju sljedbenika modnih trendova u menadžmentu predstavljaju menadžeri, (poslovne) organizacije, poslovne škole i konzultantska preduzeća (slika 4.6).<sup>148</sup>

U prvoj fazi procesa uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu – *kreiranje*, uspostavljači modnih trendova u menadžmentu osluškuju rane natuknice i smjernice s potražne strane i generišu veliki broj menadžerskih tehnika koje su potencijalni kandidati da postanu modni trend u menadžmentu, što je šematski prikazano strelicom koja polazi od desnog, „potražnog“ kruga na slici 4.6. Bitno je naglasiti da uspostavljači modnih trendova ne moraju nužno ponuditi (stvoriti) potpuno novu menadžersku tehniku, već to može biti i imitacija neke postojeće

\* Pod pojmom „norma“ podrazumijeva se očekivanje šire društvene zajednice da će menadžeri tražiti i koristiti samo one menadžerske tehnike i prakse koje vode ka efikasnom rješavanju konkretnih problema.



**Slika 4.6.** Faze procesa uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

tehnike ili, što je često slučaj, ponovno aktualiziranje neke (davno) napuštene ili nikada prije aktualizirane menadžerske tehnike. Naime, pošto sve velike i značajne inovacije u menadžmentu su, uglavnom, kreirane od stvarno inovativnih (poslovnih) organizacija, a ne u akademskim laboratorijama i hipotetskim okruženjima,\* uspostavljači modnih trendova u menadžmentu preuzimaju prethodno kreirane menadžerske tehnike, te osmišljavaju odgovarajući narativ kojim bi se proizvelo zajedničko uvjerenje da su te tehnike inovativne i da predstavljaju značajno unapređenje u odnosu na tekuće stanje.<sup>149</sup>

Tokom faze *selekcije*, ljudi iz iste grupe vrše selekciju onog podskupa generisanih menadžerskih tehnika za koju smatraju da će zasiliti postojeću potražnju. Proces selekcije menadžerskih tehnika koje će postati trendovi je prvenstveno određen društvenim i tehnološkim kretanjima u okruženju (sociopsihološke i tehnoekonomske sile na slici 4.6). Istovremeno, prethodno izabrane menadžerske

\* Ovdje je potrebno dodatno pojašnjenje o tome ko je stvarni kreator novih menadžerskih praksi, tehnika i alatki (inovacija u menadžmentu). Naime, inovacije u menadžmentu koje su nove u svijetu uvijek su kreirane od strane nosilaca promjena koji djeluju u okviru (stvarno) inovativnih organizacija („menadžment inovatori“, o kojima će kasnije biti značajno više riječi), što ne isključuje da tu ulogu može nositi (igrati) i neko od ovđe navedenih uspostavljača modnih trendova. Ono što je bitno za Abrahamsonovu teoriju jeste da određena inovativna menadžerska praksa postaje modni trend isključivo nakon što kao takva bude prepoznata i predstavljena od strane uspostavljača modnih trendova. Da li je ta praksa stvarno i kreirana od strane uspostavljača modnih trendova ili ne, nije od presudnog značaja u okviru same teorije (ovo je „najslabija karika“ u Abrahamsonovoj teoriji).

tehnike koje su prihvaćene i (široko) rasprostranjene od strane sljedbenika modnih trendova u menadžmentu značajno utiču na buduće preferencije potražne strane, što zauzvrat direktno utiče na daljnje kreiranje menadžerskih praksi i tehnika.<sup>150</sup>

Gledano u suprotnom smjeru, nakon što su određene menadžerske tehnike odabране, naredna faza procesa jeste *procesiranje*, što je šematski prikazano strelicom koja polazi od lijevog, „ponudbenog“ kruga na slici 4.6. U ovoj fazi uspostavljači modnih trendova u menadžmentu dovršavaju artikulaciju retorike koja će favorizirati izabrane menadžerske tehnike. Navedena retorika treba da jasno definiše zašto bi menadžeri trebali implementirati predmetnu tehniku, te da obrazloži način na koji predmetna menadžerska tehniku predstavlja najefektniji i najefikasniji način postizanja određenog menadžerskog cilja, odnosno rješavanja određenog poslovnog ili organizacijskog problema.<sup>151</sup>

Na kraju, tokom faze *diseminacije* uspostavljači koriste ovu retoriku kako bi plasirali izabrane menadžerske tehnike na tržište mode u menadžmentu. U diseminaciji menadžerskih tehnika koje postaju menadžerski modni trendovi najznačajniju ulogu imaju masovni mediji i izdavačke kuće. Pri tome, retorika koja se pojavljuje u profesionalno orijentisanim medijima ima znatno veći uticaj na retoriku u akademsko orijentisanim medijima nego obratno, što je u skladu s ranije iznesenom tvrdnjom da inovacije u menadžmentu nastaju u realnim organizacijskim okruženjima, a ne u hipotetičkim (akademskim) okruženjima.<sup>152</sup>

Prema Abrahamsonovoj teoriji, nove menadžerske prakse ili tehnike, koje zadovoljavaju postojeću (nezadovoljenu) potražnju za tim tipom menadžerskih praksi ili tehnika, postat će menadžerski modni trendovi samo ako su kreirane, odabранe, procesirane i raširene od strane uspostavljača modnih trendova u menadžmentu. One menadžerske tehnike koje budu snažno prihvaćene od strane sljedbenika modnih trendova u menadžmentu postaju pomodne i bivaju široko rasprostranjene.<sup>153</sup> Drugim riječima, prema Abrahamsonu, određena menadžerska praksa ili tehnika će biti široko prihvaćena od strane poslovnog svijeta samo ukoliko je prošla kroz cijeli proces uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu.

## Proces stvaranja inovacija u menadžmentu

Kako je već ranije u nekoliko navrata naglašeno, Birkinshaw, Hamel i Mol su svoju teoriju inovacija u menadžmentu bazirali na Abrahamsonovoj teoriji mode u menadžmentu, koja je detaljnije predstavljena u prethodnom odjeljku. Polazeći upravo od modela tržišta mode u menadžmentu (slika 4.6), ova trojka ukazuje na određene manjkavosti Abrahamsonovog objašnjenja procesa uvođenja inovacija u menadžmentu. Naime, kada određena poslovna organizacija ima potrebu za novom menadžerskom tehnikom, prema Abrahamsonovoj teoriji menadžeri iz te organizacije će težiti ka usvajanju onog rješenja koje se, općenito, smatra najprogresivnjim i najopravdanijim, što nije uvijek slučaj kod uvođenja inovacija

u menadžmentu u organizacijama. Birkinshaw, Hamel i Mol ukazuju na činjenicu da neke organizacije u situacijama kada traže rješenje problema u svom menadžment modelu ne prate proces uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu kao sljedbenici tih trendova, već se odlučuju na razvoj vlastitog rješenja, odnosno vlastite inovacije u menadžmentu. Prema njima, za takvo ponašanje postoji više razloga, odnosno mogućih situacija: a) organizacija se suočava sa stvarno novim poslovnim problemom, b) organizacija ne nalazi među postojećom ponudom pomodnih menadžerski praksi i tehnika nijednu koja zadovoljava postavljene kriterije, c) interni pritisak za usvajanjem novih menadžerski praksi i tehnika je veći od važećeg modnog trenda u menadžmentu i pratećih objašnjenja, ili d) organizacija ima tako razvijenu inovativnu kulturu da su interne sile daleko snažnije od vanjskih „modnih“ pritisaka.<sup>154</sup>

Stoga, Birkinshaw, Hamel i Mol predlažu proširenje modela uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu, gdje, prema njima, umjesto dvije postoje tri grupe sudionika: 1) dobavljači menadžerskih ideja, praksi i tehnika – konsultantske kuće, profesori s poslovnih škola, poslovno-izdavačka preduzeća i menadžment gurui; 2) korisnici menadžerskih ideja, praksi i tehnika – inovativne organizacije i pojedinci iz tih organizacija koji su odgovorni za uvođenje menadžerskih praksi, procesa, alata i/ili struktura; i 3) posrednici ili *menadžment inovatori* koji posreduju i arbitriraju između prve dvije grupe aktera (slika 4.7).<sup>\*</sup> Novost u ovom modelu u odnosu na originalni Abrahamsonov (slika 4.6) je preduzetnička uloga menadžment inovatora. Menadžment inovatori ne samo da povezuju potražnu i ponudbenu stranu tržišta mode u menadžmentu, već, u duhu pravih preduzetnika, ideje s ponudbene strane prilagođavaju na način da u potpunosti odgovaraju potrebama korisnika. Bitno je naglasiti da menadžment inovatori, kao pravi preduzetnici,<sup>†</sup> mogu dolaziti iz organizacije ili djelovati samostalno izvan organizacije.<sup>155</sup>

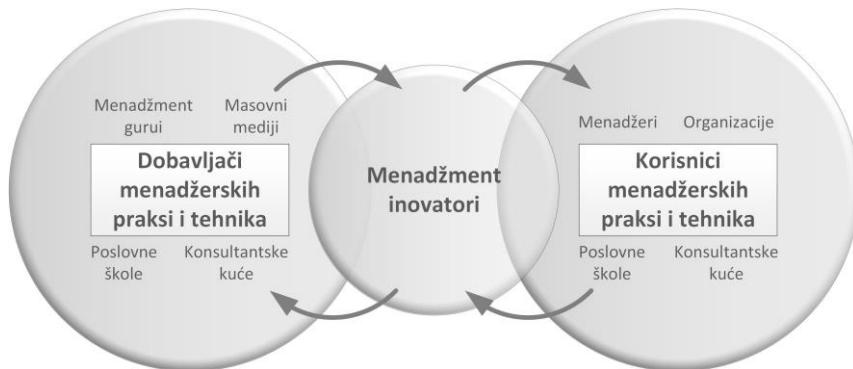
Definicije ponadbene i potražne strane tržišta inovacija u menadžmentu prema ovom modelu su vrlo slične onima iz Abrahamsonove teorije mode u menadžmentu.<sup>156</sup> Birkinshaw, Hamel i Mol dodatno objašnjavaju situacije u kojima korisnici menadžerskih praksi i tehnika su spremni pokrenuti proces inoviranja. Po njima, što je veća percepcija neusporedivosti organizacijskog problema s bilo čim prethodnim (novitet problema), te što je rigorozniji organizacijski proces donošenja odluka, to je veća spremnost date organizacije za pokretanje procesa inoviranja u menadžmentu. Istovremeno, spremnost za

\* Ovdje se uvodi termin menadžerske ideje, što predstavlja bitno drugačiji koncept od menadžerskih praksi, pa je zbog dosljednosti i boljeg razumijevanja dobro dati preciznije definicije:

*Menadžerska ideja* je apstraktni koncept, odnosno mentalna prezentacija bašćnih principa, razmišljanja i uvjerenja vezanih za vođenje i upravljanje (menadžment) organizacijama.

*Menadžerska praksa (tehnika, alatka, procedura ili struktura)* predstavlja čin angažiranja, primjene ili realizacije menadžerskih ideja, pojedinačno ili u nekoj kombinaciji, u realnom okruženju, a za potrebe strateškog i operativnog vođenja i upravljanja organizacijama.

† Vidjeti drugu glavu, poglavje „Unutar-organizacijsko preduzetništvo“.



**Slika 4.7.** Model inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.

pokretanje navedenog procesa je veća što je veća ponuda menadžerskih ideja, a manja vanjska ponuda novih menadžerskih praksi i tehnika.<sup>157</sup> Bitno je napomenuti da se ovdje pod procesom pokretanja inovacija u menadžmentu podrazumijeva kako uvođenje postojećih (novih u odnosu na inovativnu organizaciju), tako i kreiranje potpuno novih inovacija u menadžmentu (novih u odnosu na svijet).

Praktično, ono što zaista čini razliku između modela inovacija u menadžmentu i modela mode u menadžmentu jeste uloga menadžment inovatora, odnosno „...pojedinaca ili malih grupa pojedinaca koji daju inicijativu da se isprobaju nove prakse, procesi i/ili strukture na način koji izgleda neracionalno ili retrogradno za sve druge ljudе oko nje/njega ili njih“.<sup>158</sup> Upravo je uloga menadžment inovatora onaj element u teoriji Birkinshawa, Hamela i Mola pomoću kojeg se objašnjavaju svi izvori inovacija u menadžmentu u okviru neke organizacije. Menadžment inovatori vrlo često imaju zadatku da povežu dobavljače i korisnike menadžerskih praksi i tehnika i, moguće, pomognu u odabiru i prihvatanju određene menadžerske prakse ili tehnike, što je u skladu s Abrahamsonovom teorijom. S druge strane, menadžment inovator može biti onaj akter koji vrši izbor odgovarajuće menadžerske prakse i/ili tehnike, generisane od strane dobavljača i, zatim, vodi prilagodbu izabranih menadžerskih praksi i/ili tehnika potrebama organizacije koja će koristiti tu (za organizaciju) inovativnu praksu ili tehniku. Isto tako, međutim, menadžment inovator je i onaj činilac koji nužno ne odabire racionalno rješenje kako okruženje nalaže (u skladu s Abrahamsonovom teorijom), već se odlučuje za nešto sasvim drugačije, odnosno pokreće i vodi vrlo rizičan i neizvjestan proces generisanja inovacija u menadžmentu, kombinujući, moguće, postojeće menadžerske ideje i prakse (tehnike).

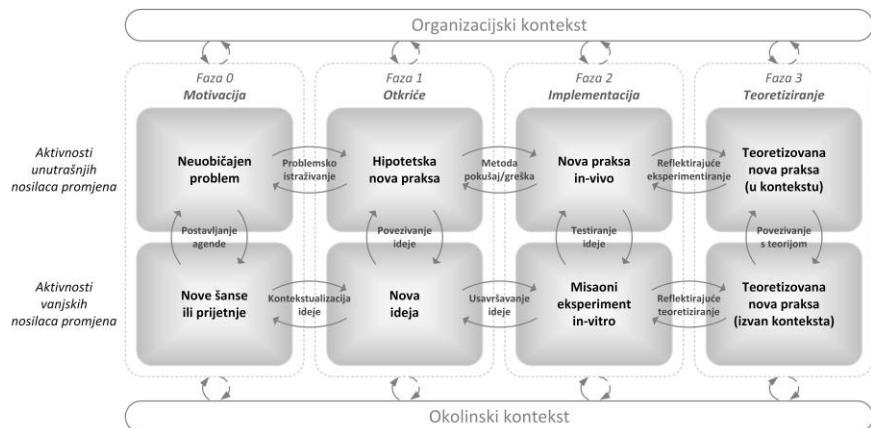
Ljudi koji se mogu naći u ulozi menadžmenta inovatora moraju podjednako dobro razumjeti menadžerske ideje, prakse i tehnike, kao i probleme iz realnog okruženja s kojima se organizacije susreću. Oni poznaju obje strane tržišta menadžerskih ideja, praksi i tehnika, te posjeduju intelektualne i socijalne kapacitete za stvaranje novih ili primjenu postojećih (kombinacija) menadžerskih ideja, praksi i tehnika u realnim organizacijskim okruženjima, a u skladu sa stvarnim korisničkim potrebama. Menadžment inovatori mogu biti menadžeri s najviših nivoa menadžmenta, ali isto tako, pa čak i češće, menadžeri s nižih nivoa, kao i iskusni radnici angažovani u štapskim funkcijama najvišeg menadžmenta (poslovnih) organizacija (na primjer sektori/odjeli za organizacijski razvoj, strateško planiranje, IT).

Važno za opis modela, a posebno za njegov centralni dio – menadžment inovatore, je identifikacija uslova pod kojima se ovi pojedinci mogu pojaviti i uspješno djelovati. U tom smislu, posebno su važna sljedeća dva obilježja inovativnih organizacija: 1) otvorenost ka različitim načinima razmišljanja, i 2) određeni stepen organizacijske slobode, kako bi se eksperimentiranje s novim menadžerskim praksama moglo korektno provesti. Što su izraženije ove dvije organizacijske karakteristike, to je veća vjerovatnoća pojave menadžment inovatora. Konačno, Birkinshaw, Hamel i Mol zaključuju da je za pokretanje procesa inovacija u menadžmentu potrebno da su inovativne organizacije: a) fokusirane na rješavanje postojećeg problema, b) da gaje organizacijsku kulturu pogodnu za djelovanje „heretičkih mislilaca“ (menadžment inovatora), i c) da se nalaze u okruženju u kome postoje kreativni dobavljači menadžerskih ideja, praksi i tehnika. Nadalje, prema rezultatima njihovih istraživanja, te organizacije imaju nov i drugaćiji pogled na budućnost organizacijskog menadžmenta, dok istovremeno posjeduju duboko razumijevanje tradicionalnih menadžerskih ortodoxija koje je potrebno prevladati.<sup>159</sup>

Drugi važan doprinos razvoju teorije inovacija u menadžmentu, Birkinshaw, Hamel i Mol vide u postizanju dubljeg i šireg razumijevanja samog procesa stvaranja inovacija u menadžmentu na organizacijskom nivou. Stoga, ova tri autora, kroz niz zajedničkih i samostalnih radova, dalje razvijaju predloženi modela inovacija u menadžmentu (slika 4.7).<sup>160</sup> Ovaj njihov angažman rezultira predstavljanjem potpunog teorijskog modela procesa inovacija u menadžmentu ili, kako ga oni nazivaju, okvirom procesa inovacija u menadžmentu (slika 4.8). Ovaj model je predstavljen u njihovom uticajnom članku – *Inovacije u menadžmentu* (engl. *Management Innovation*), koji predstavlja temeljni teorijski rad iz oblasti inovacija u menadžmentu.<sup>161</sup>

Predloženi model procesa stvaranja inovacija u menadžmentu posjeduje sve karakteristike modela inovacijskog procesa treće generacije.\* Identifikacija i razrada faza procesa je bazirana na evolucijskoj perspektivi menadžerskih procesa

\* Vidjeti drugu glavu, poglavље „Modeli inovacijskog procesa“.



**Slika 4.8.** Proces stvaranja inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

unutar organizacija, koja ukazuje na to da promjene uočene u okruženju motiviraju (*faza 0*) organizacijske nosioce promjena da mijenjaju prakse upravljanja (*faza 1*), od kojih neke bivaju odabранe (*faza 2*) i zadržane kao organizacijska menadžerska praksa (*faza 3*).<sup>162</sup> Shodno rečenom, Birkinshaw, Hamel i Mol prepoznaju četiri faze procesa inovacija u menadžmentu (horizontalna dimenzija): 1) *motivacija*; 2) *otkriće*; 3) *implementacija*; i 4) *teoretičiranje i označavanje*, kao i aktivnosti dvije grupe učesnika procesa (vertikalna dimenzija): 1) aktivnosti *unutrašnjih nosilaca promjena*; i 2) aktivnosti *vanjskih nosilaca promjena*.<sup>163</sup> Upravo ovo uvođenje druge, vertikalne dimenzije u model inovacijskog procesa omogućava bolje razumijevanje uloge menadžment inovatora (dijeljenje u dvije grupe) u samom procesu. Pod *unutrašnjim nosiocima promjena* podrazumijevaju se uposlenici inovativne organizacije koji su proaktivni učesnici u uvođenju, eksperimentiranju i provjeri valjanosti inovacija koje su u pitanju.<sup>164</sup> *Vanjski nosioci promjena* su poslovni konsultanti, akademski radnici i menadžment gurui koji su proaktivni u uticaju na razvoj i u legitimiziranju efektivnosti i opstanka nove menadžerske prakse, kako u stvarnoj primjeni, tako i u teoriji menadžmenta.<sup>165</sup>

Još dva ključna svojstva ovog modela treba posebno istaći. Kao prvo, u skladu s modelima treće generacije, i ovaj model ne prepostavlja sekvencijalno kretanje od jedne do druge faze procesa, već podrazumijeva da je proces inoviranja (ili uvođenja inovacije) složen i rekursivan, odnosno da je moguće višestruko opetovano prelaženje između pojedinih faza. Ova rekursivnost je prikazana kroz deset ključnih aktivnosti procesa, što je šematski prikazano dvostrukim raznosmjernim strelicama i nazivom pojedinih aktivnosti (slika 4.8). Kako se

može vidjeti sa šeme modela, aktivnosti prelaze kako između različitih faza procesa jedne grupe nosilaca promjena, tako i unutar istih faza procesa između dvaju grupa nosilaca promjena. Drugo, model uvažava uticaj vanjskih pobuda i uticaj organizacijskih, administrativnih i društvenih mehanizama kroz dva sklopa – okolinski i organizacijski kontekst, respektivno. Okolinski kontekst utiče na prioritete i angažman vanjskih nosilaca promjena, dok organizacijski kontekst upravlja ponašanjem i aktivnostima unutrašnjih nosilaca promjena.<sup>166</sup>

Prva faza procesa inovacija u menadžmentu – „*Motivacija*“, odnosi se na preduslove koji pokreću, odnosno motivišu pojedince ili grupe pojedinaca u organizaciji da eksperimentišu s inovativnim menadžerskim praksama. U okviru ove faze, pojedini interni menadžeri, koji prepoznaju *neuobičajeni (novi) problem* s kojim se njihova organizacija suočava, pokreću aktivnosti *problemског истраживања* u cilju pronalaska zadovoljavajućeg rješenja za prepoznati problem. U nekim slučajevima rješenja se traže izvan organizacije kada se menadžeri susreću sa zajednicom uspostavljača trendova u menadžmentu, dok u drugim slučajevima, menadžeri se okreću razvoju vlastitog inovativnoga rješenja uočenog problema.<sup>167</sup>

Vanjski agenti promjene u okviru ove faze osluškuju i analiziraju signale koji dolaze s potražne strane tržišta menadžerskih ideja i praksi, te prepoznaju nove šanse i prijetnje koje mogu biti predmetom interesovanja organizacijskih menadžera (korisnika menadžerskih ideja i praksi). Istovremeno, u skladu s Abrahamsonovom teorijom mode u menadžmentu, oni i promoviraju aktuelne modne trendove u menadžmentu. Shodno tome, vanjski agenti promjene biraju (odlučuju) između dva pristupa samom procesu inovacija, odnosno interakciji s unutrašnjim nosiocima promjene: a) poticanje na usvajanje postojećih menadžerskih praksi, ili b) poticanje na osmišljavanje nekih bitno novih praksi. Ova interakcija između vanjskih i unutrašnjih agenata promjene se odvija kroz aktivnosti *postavljanja agende* (slika 4.8).

Faza „*Otkriće*“ (druga faza procesa) podrazumijeva isprobavanje ili osmišljavanje različitih menadžerskih praksi od kojih neke bivaju odbačene, a neke zadržane kao *hipotetske nove prakse*. Interni agenti promjene do ovih novih praksi mogu doći na tri načina (slika 4.8): 1) kroz aktivnosti *problemског истраживања* – aktivno traženje rješenja (nove prakse) u cilju rješavanja prepoznatog problema ili iskorištavanja prepoznate prilike; 2) upotreboru *metoda pokušaja i grešaka* – određivanje spram novih tehnika na osnovu eksperimentalne praktične primjene; i 3) kroz aktivnosti *povezivanja ideje* s vanjskim agentima promjene – stvaranje veza između ideja dobivenih od vanjskih agenata promjene i rezultata eksperimentalne primjene nove prakse.

Slično, vanjski agenti promjene u okviru ove faze dolaze do *nove ideje* kroz: 1) aktivnosti *kontekstualizacije ideje* – promišljanje o novim praksama koje uzimaju u obzir nove šanse i prijetnje; 2) aktivnosti *usavršavanja ideje* –

promišljanje kako bi neka ideja mogla biti primijenjena u praksi ili nekom drugom kontekstu; i 3) *aktivnosti povezivanja ideje*.

Treća faza procesa – „*Implementacija*“, podrazumijeva tehničku stranu uvođenja inovacije, kada nova menadžerska praksa po prvi puta biva operacionalizirana u potpunosti. Tokom ove faze unutrašnji i spoljni agenti promjene implementiraju *novu praksu in-vivo*. Interni agenti promjene implementaciju nove menadžerske prakse provode na dva načina: 1) upotrebom *metoda pokušaja i grešaka*; i 2) kroz aktivnosti *reflektirajućeg eksperimentiranja* – evaluacija napretka kroz poređenje sa širim vlastitim iskustvom.

Vanjski agenti promjene tokom ove faze generišu *misaoni eksperiment in-vitro* kroz tri aktivnosti: 1) *reflektirajuće teoretiziranje* – korištenje prethodnog iskustva; 2) *usavršavanje ideje*; i 3) *testiranje ideje* – uticaj na interne agente promjene i usmjeravanje implementacije nove prakse.

Bitno je napomenuti da tokom ove faze procesa inovacija u menadžmentu kritičnu ulogu u omogućavanju ili sputavanju implementacije nove menadžerske prakse igra organizacijski kontekst. Uposlenici preduzeća koje uvodi inovaciju će uglavnom imati negativnu reakciju na uvođenje inovacije, a posebno važnu ulogu igra inovacijska kultura unutar preduzeća.<sup>168</sup> Stoga, za uspješnost faze implementacije interni agenti promjena se trebaju fokusirati na one dijelove organizacije koji lakše prihvataju promjene.

Faza „*Teoretiziranje*“ predstavlja četvrtu, završnu fazu procesa u kome se nova menadžerska praksa – *teoretizirana nova praksa*, zadržava i institucionalizira unutar organizacije. Primarni zadatak unutrašnjih agenata promjene u ovoj fazi je promocija i ovjera inovacije među uposlenicima preduzeća.

Uloga vanjskih agenata promjene u ovoj fazi je dvojaka: 1) omogućavaju ovjeravanje nove menadžerske prakse među uposlenicima preduzeća kroz svoj autoritet nezavisnih eksperata (*povezivanje s teorijom*); i 2) ovjeravaju novu menadžersku praksu izvan granica preduzeća, što je vrijedna aktivnost zbog podizanja svjesnosti okruženja o uvedenoj inovaciji.

Ulaskom u posljednju fazu procesa, podrazumijeva se da je nova menadžerska praksa uspješno uvedena, odnosno da je proces stvaranja inovacije u menadžmentu uspješno proveden. U skladu s ovim modelom, inovacija u menadžmentu proglašit će se neuspješnom već u trećoj fazi („*Implementacija*“) procesa, što je razlika u odnosu na opšti model inovacijskog procesa.\* Naime, primjena predmetne inovacije se dešava isključivo u okviru organizacije koja kreira tu inovaciju, te ako je nova menadžerska praksa prihvaćena od strane organizacije, onda se ista smatra uspješnom. Ovo znači da ne postoji potreba da se uspješnost inovacije ovjera na „tržištu“ menadžerskih praksi, već prije da ako

\* Vidjeti drugu glavu, poglavље „*Modeli inovacijskog procesa*“.

inovacija bude prihvaćena i od strane okoline („tržišta“), onda će, u skladu s Abrahamsonovom teorijom, nova menadžerska praksa postati modni trend u menadžmentu.

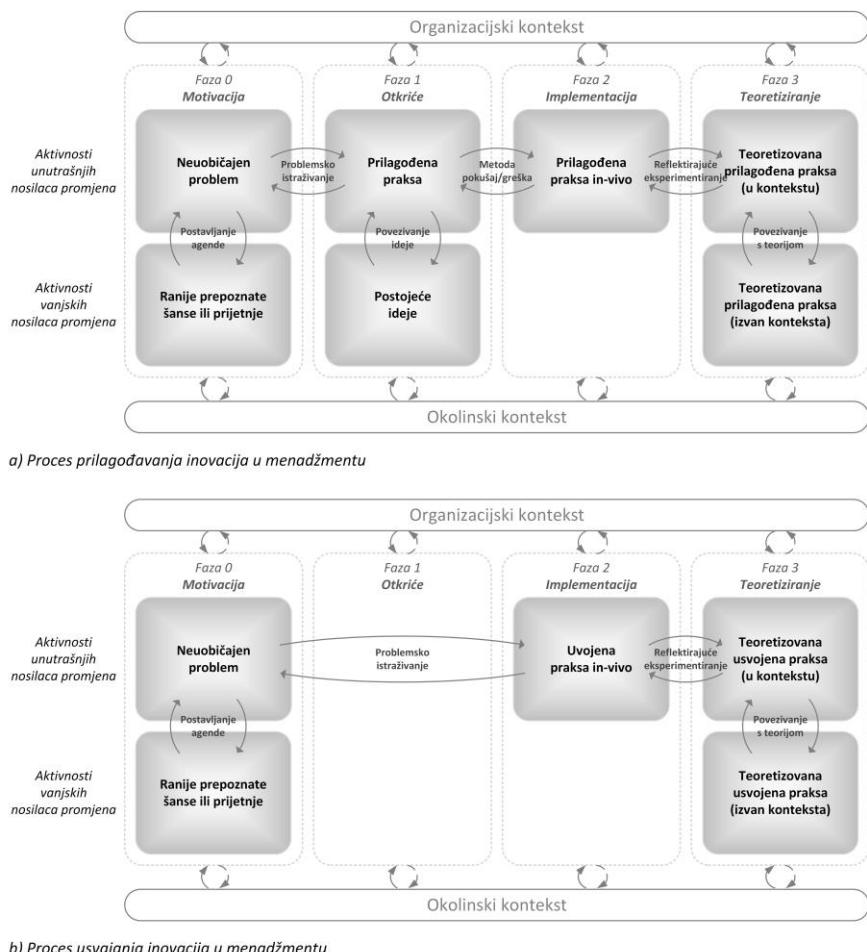
## Poopštenje modela – prilagodavanje i usvajanje inovacija u menadžmentu

Kako su i sami autori prethodno opisanog modela procesa inovacija u menadžmentu naglasili, dati model se odnosi isključivo na stvaranje novih menadžerskih praksi, alata i procedura u okviru jedne inovativne organizacije.<sup>169</sup> Iako je predmetni model dovoljno širok i općenit da bi se mogao primjenjivati i za slučaj usvajanja inovacija u menadžmentu,<sup>\*</sup> u literaturi su se pojavili radovi koji su se bavili ovim pitanjem i u kojima je predloženo proširenje, odnosno poopštenje Birkinshawovog, Hamelovog i Molovog modela.<sup>170</sup> Na razlike u procesima stvaranja i usvajanja inovacija u svojim radovima posebno ukazuje Fariborz Damanpour, što je prihvaćeno, te teorijski dodatno razrađeno i od strane drugih autora.<sup>171</sup> Naime, gledano prema stepenu noviteta inovacije, moguće je razlikovati dva, odnosno tri tipa inovacija u menadžmentu:<sup>†</sup> a) inovacija nova u svijetu – inovacija (inovativna menadžerska praksa) koja se stvara i usvaja od strane inovativne organizacije, b) inovacija nova i prilagođena u „svijetu“ organizacije – postojeća menadžerska praksa koja se usvaja i prilagođava uslovima u kojima inovativna organizacija djeluje, i c) inovacija nova u „svijetu“ organizacije – postojeća inovacija koja se usvaja od strane inovativne organizacije bez ikakve prilagodbe.<sup>172</sup> Slijedeći ovakvu podjelu inovacija prema stepenu noviteta, a prije prikaza navedenog proširenog modela procesa inovacija u menadžmentu, moguće (i poželjno) je prikazati jednostavnu modifikaciju Birkinshawovog, Hamelovog i Molovog modela za primjenu u slučajevima prilagođavanja i usvajanja inovacija u menadžmentu (slika 4.9).

Kako se vidi sa slike 4.9a, proces prilagođavanja inovacija u menadžmentu se vrlo malo razlikuje od procesa stvaranja inovacija u menadžmentu. U dijelu procesa koji se odnosi na aktivnosti unutrašnjih nosilaca promjena, mijenja se samo termin „nova praksa“ terminom „prilagođena praksa“. Nešto značajnije promjene su u dijelu procesa koji se odnosi na aktivnosti vanjskih nosilaca promjena, gdje se faza „*Implementacija*“ preskače i ne stvaraju se nove menadžerske ideje, nego se predlaže korištenje postojećih ideja (faza „*Otkriće*“). Za slučaj procesa usvajanja inovacija u menadžmentu, izmjene na originalnom modelu su nešto značajnije (slika 4.9b). Naime u ovom slučaju faza „*Otkriće*“ se potpuno izostavlja kako za

\* Čak i u samom opisu modela, njegovi autori govore da kao odgovor na uočeni neuobičajeni problem (faza „*Motivacija*“) vanjski nosioci promjena mogu predložiti neku od menadžerskih praksi koje se već nalaze na „tržištu“ kao modni (menadžerski) trend, što bi, ako bi se prihvatile, moglo da se provede i kroz preostale faze modela.

<sup>†</sup> Ramije u knjizi su uglavnom razlikovana dva tipa inovacija u odnosu na stepen noviteta – novi u svijetu i novi za inovativnu organizaciju. Ovdje se, za potrebe poopštenja modela, ovaj drugi tip detaljnije razrađuje kroz dvije varijante (dva podtipa).



Slika 4.9. Procesi prilagođavanja i usvajanja inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.

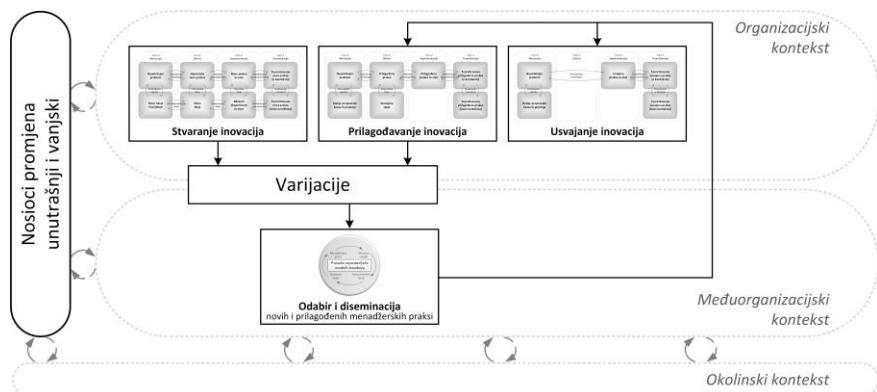
slučaj aktivnosti vanjskih, tako i za slučaj unutrašnjih nosilaca promjena. Dodatno, termin „nova praksa“ se mijenja terminom „usvojena praksa“. Bitno je naglasiti da se u zadnjoj fazi procesa – „Teoretičiranje“, ne stvara nova teorija vezana za predmetnu (postojeću) menadžersku praksu, već se postojeći korpus znanja (engl. *body of knowledge*) proširuje novim saznanjima i uvidima o postojećoj menadžerskoj praksi i s njom povezanim menadžerskim idejama. Za slučaj procesa usvajanja inovacija u menadžmentu, naravno, moguća je situacija u kojoj se ova faza u potpunosti izostavlja, naročito kada su u pitanju vanjski nosioci promjena.

Uzimajući u obzir više decenija istraživačkog rada na polju inovacija u menadžmentu i uvažavajući činjenicu da su istraživački radovi provođeni na različitim nivoima analize (organizacijskom, međuorganizacijskom i globalnom), moguće je ponuditi opšti model procesa inoviranja, u kome su objedinjeni procesi stvaranja, prilagođavanja i usvajanja, a uz to još i širenja inovacija u menadžmentu (slika 4.10).<sup>173</sup> Predstavljeni poopšteni model se bazira na koevolucionarnoj teoriji koja govori da promjene u organizacijama, industrijskim sektorima i globalnom okruženju tokom vremena međusobno utiču jedne na druge, odnosno promjene na jednom nivou pokreću promjene na drugim nivoima.<sup>174</sup> Da bi se ovaj evolutivni karakter modela ocrtao, u originalnom modelu koristi se trofazni proces *VSZ – varijacija, selekcija i zadržavanje* (engl. *VSR – Variation, Selection, and Retention*).<sup>175</sup> S druge strane, model prikazan na slici 4.10 je modifikovan na način da se bolje uklopi u ovdje prikazani razvoj teorije inovacija u menadžmentu.

Kompletan proces (slika 4.10) počinje aktivnostima unutrašnjih i vanjskih nosioca promjena – menadžment inovatora, koji prepoznaju novi, odnosno neuobičajeni problem i donose odluku o odgovarajućoj reakciji – stvaranje, prilagođavanje ili usvajanje inovacije u menadžmentu.\* Time se unutar inovativne organizacije pokreće kompletan inovacijski proces u skladu s opisom koji daju Birkinshaw, Hamel i Mol za slučaj stvaranja nove menadžerske prakse,<sup>176</sup> odnosno u skladu s ovdje predloženim modifikacijama njihovog modela za slučajeve prilagođavanja i usvajanja postojećih menadžerskih praksi (slika 4.9). Kako je već ranije naglašeno, sve značajne menadžerske prakse su kreirane ili modifikovane od strane stvarnih (poslovnih) organizacija, tako da se skup menadžerskih praksi („varijacije“) puni od strane onih organizacija koje kao odgovor na neuobičajene probleme s kojima se suočavaju stvaraju nove ili prilagođavaju postojeće menadžerske prakse.

Na međuorganizacijskom nivou, prema Abrahamsonovoј teoriji mode u menadžmentu, dolazi do odabira i širenja (rasprostiranja) onih menadžerskih praksi za koje se, u skladu s društvenim i tehnološkim kretanjima u okruženju (okolinski kontekst na slici 4.10), smatra da će zadovoljiti postojeću potražnju za novim menadžerskim praksama. Potrebno je naglasiti da, u skladu sa *VSZ* modelom, u ovoj fazi procesa neke od starih menadžerskih praksi mogu biti označene kao zastarjele i da budu (potpuno ili na neko duže vrijeme) izbačene iz opticaja.<sup>177</sup> Odavde (s međuorganizacijskog nivoa) se odabrane menadžerske prakse šire (diseminiraju) prema organizacijskom nivou, gdje ih pojedine organizacije usvajaju ili prilagođavaju. Predloženi model podrazumijeva da su i organizacijski i međuorganizacijski nivo obuhvaćeni globalnim okruženjem, koje, s jedne strane, direktno oblikuje organizacijsku percepciju problema i potreba za

\* Potrebno je naglasiti da pomenuti agenci mogu odlučiti i da ignoriru prepoznati problem, u kom slučaju se predmetni proces automatski prekida. Ovakav ishod, međutim, nije interesantan za analizu inovacijskog procesa, pa se dalje neće ni razmatrati.



**Slika 4.10.** Proces stvaranja, širenja, prilagođavanja i usvajanja inovacija u menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.

promjenama, dok s druge strane, snažno utiče na odluke o odabiru i diseminaciji menadžerskih praksi na međuorganizacioniskom nivou.

Predloženi poopšteni model procesa inovacija u menadžmentu omogućava istovremeno sagledavanje predmetnog fenomena s organizacijskog, međuorganizacioniskog i globalnog nivoa. Pri tome u sebi objedinjuje dva najvažnija i opštепrihvaćena teorijska objašnjenja fenomena inovacija u menadžmentu, koji su favorizirani od strane racionalne i institucionalne istraživačke perspektive: a) perspektivu inovacija u menadžmentu, i b) perspektivu mode u menadžmentu.<sup>178</sup> Istovremeno, predmetni model ima dovoljnu širinu da se može koristiti i za ostale istraživačke perspektive.\* Druga važna karakteristika ovog modela je da omogućava da se bolje sagleda evolutivni put inovacija u menadžmentu od njihovog stvaranja na organizacijskom nivou,<sup>179</sup> preko procesa selekcije, procesiranja i diseminacije na međuorganizacioniskom nivou,<sup>180</sup> pa do njihovog prilagođavanja i usvajanja na organizacijskom nivou.<sup>181</sup>

Konačno, predloženi model dodatno potvrđuje važnost nosilaca promjena (menadžment inovatora) u procesima inoviranja u menadžmentu. Kako je na početku rečeno, kompletan proces započinje aktivnostima ovih agenata u smislu prepoznavanja promjena u okruženju i potrebe za adekvatnim organizacijskim odgovorom. Modelom je dodatno potvrđeno postojanje dvije glavne grupe nosilaca promjena – vanjski i unutrašnji.<sup>182</sup> Unutrašnji nosioci promjena svojim znanjem i organizacijskim iskustvom daju kritičan doprinos procesu stvaranja inovacija u

\* Vidjeti pododjeljak „Tumačenje inovacija u menadžmentu“ ove glave.

menadžmentu, te snažno doprinose ublažavanju napetosti i povećanju efikasnosti u procesu prilagođavanja i uvođenja postojećih inovacija u menadžmentu. S druge strane, vanjski nosioci promjena pružaju nova znanja i iskustva drugačija u odnosu na ona koja postoji unutar inovativne organizacije.<sup>183</sup>

## Inovacije u menadžmentu – ishodi

Na početku knjige, u dijelu gdje se razrađuje definicija koncepta inovacija,\* navedena su tri osnovna razloga (uzroka) zbog kojih se organizacije odlučuju na poduzimanje inovativnih aktivnosti: a) opstanak; b) stvaranje konkurentske prednosti; i c) unapređenje poslovne performanse. Šta god da je stvarni razlog (uzrok), glavni ishod (posljedica) uvođenja inovacija je uvek isti – unapređenje poslovne performanse inovativne organizacije. Za nosioce promjena menadžment modela (menadžment inovatore), unapređenje poslovne performanse je upravo onaj očekivani, poželjni i direktni ishod poduzetih inovativnih aktivnosti, a što stoji i u samoj definiciji inovacija u menadžmentu.<sup>†</sup>

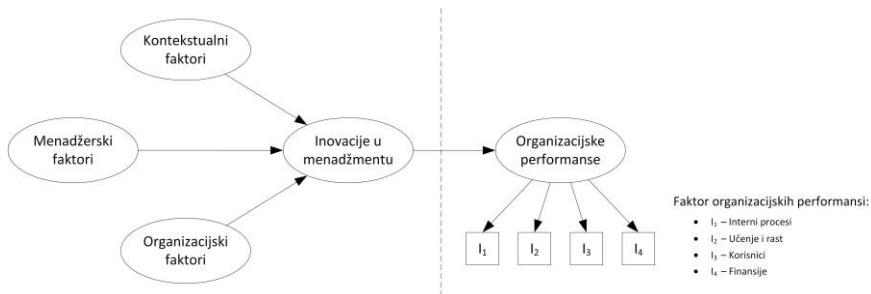
Odnos između inovacija uopšte i poslovnih performansi, a što, naravno, vrijedi i za inovacije u menadžmentu, je pominjan u nekoliko navrata u prethodnim dijelovima knjige.<sup>‡</sup> Na snažnu vezu između inovatorskih aktivnosti kao uzroka (radnje) i unapređenja poslovne performanse kao posljedice (rezultata) se počelo ukazivati u naučnim krugovima još od ranih godina prošloga vijeka, prvenstveno kroz rade Josepha Schumpetera.<sup>184</sup> U današnje vrijeme „... nemilosrdnih promjena, okrutne konkurencije i nezaustavljivih inovacija“,<sup>185</sup> svjesnost o postojanju ove veze je sveprisutna, tako da gotovo i ne postoji studija vezana za inovacije, a da se ne pominje veza s performansama i obratno. Analizirajući najznačajnije inovacije u menadžmentu (pa i one manje značajne) koje su prošle test vremena, jedan od najvećih efekata njihove primjene jeste povećanje opšte organizacijske (poslovne) performanse. Na primjer, naučni menadžment je imao za direktnu posljedicu povećanje operativne performanse, primjena metoda proračuna povrata na investiciju je imala za direktnu posljedicu povećanje finansijske performanse, uvođenje upravljanja markom je povećalo prodajnu performansu i slično.

Fokus ovog poglavlja je na analizi uticaja inovacija u menadžmentu na operativne performanse organizacija, a prije svih poslovnih organizacija (preduzeća). U tom smislu u nastavku teksta prvo će biti predstavljen odgovarajući konceptualni model uticaja inovacija u menadžmentu na (poslovne) performanse organizacije, zatim ukratko opisan koncept poslovnih performansi i mjerena istih, te na kraju analizirani nalazi istraživanja vezanih za navedeni odnos (uticaj).

\* Vidjeti prvu glavu, odjeljak „Definicija koncepta inovacija“.

† Vidjeti odjeljak „Definicija inovacija u menadžmentu“ ove glave.

‡ Vidjeti drugu glavu, odjeljak „Unapređenje organizacijskih performansi“.



**Slika 4.11.** Model uticaja inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse

Izvor: Prilagođeno prema Bezdrob, M., & Šunje, A. (2012). Performance Outcome of Management Innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92). Darwen: Access Press UK.

### Model uticaja inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse

Polazeći od pretpostavke da je uvođenje inovacija u menadžmentu vrlo složen proces, zavisan od mnogih okolnosti koje vladaju unutar i izvan organizacije (vidjeti sliku 4.8), prva zadaća je uspostaviti odgovarajući konceptualni model, odnosno stvoriti jedan sveobuhvatan pogled na sve okolnosti koje utiču na proces inovacija u menadžmentu, a zatim model proširiti elementima koji se odnose na uticaj ovog tipa inovacija na organizacijske performanse. U tu svrhu, naravno, dobro može poslužiti model korišten u dijelu knjige koji se odnosi na uticajne faktore na inovacije u menadžmentu (vidjeti sliku 4.4). Predmetni model sadrži široki skup latentnih varijabli (faktora) koje definišu unutrašnji (organizacioni) i vanjski (okolinski) kontekst unutar koga (poslovne) organizacije obavljaju svoju djelatnost i koje imaju značajan uticaj na uvođenje inovacija u menadžmentu.

Do sredine prve decenije 21. vijeka, mogao se naći vrlo mali broj empirijskih studija koje su analizirale odnos između inovacija u menadžmentu i organizacijskih (poslovnih) performansi. Od tada, pojavio se značajniji broj studija koje su izučavale različite aspekte koncepta inovacija u menadžmentu, prvenstveno u radovima Hamela, Birkinshawa, Mola i Damanpoura, ali isto tako i mnogih drugih naučnika. Posljeđično tome, danas je moguće naći veći broj studija koje se bave analizom odnosa između inovacija u menadžmentu i organizacijskih performansi. Sve te studije nedvosmisleno ukazuju na pozitivnu vezu između inovacija u menadžmentu i (poslovne) performanse.<sup>186</sup> Slijedeći navedeno, jednostavnim dodavanjem još jedne konceptualne veze na već uspostavljeni model inovacija u menadžmentu (dio lijevo od iscrtkane linije na slici 4.11) prema faktoru koji se odnosi na organizacijske performanse, dobija se

konceptualni model uticaja inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse (slika 4.11). Pomenuta konceptualna veza podrazumijeva direktni i pozitivan odnos između inovacija u menadžmentu i (poslovnih) performansi organizacije.

Kako su ranije definisani i opisani faktori koji utiču na inovacije u menadžmentu (lijevi dio slike 4.11), na isti način se tretira i faktor „Organizacijske performanse“ (desni dio slike 4.11), koji se odnosi na ishod (posljedicu) uvođenja inovacija u menadžmentu. Naime, vrijednosni iskaz (poslovnih) performansi organizacije, u okviru predloženog modela, zasnovan je na principima višedimenzionalnog pristupa mjerjenju performansi. Ovo znači da je pogled na (poslovne) performanse organizacije objektivan i balansiran, odnosno da uzima u obzir uravnoteženu sliku različitih aspekata djelovanja organizacije, odnosno poslovanja preduzeća.

## Organizacijske performanse – koncept i mjerjenje

Organizacijska performansa se može smatrati ogledalom uspješnosti djelovanja bilo koje organizacije. Što organizacija ostvaruje bolje (poslovne) rezultate, smatra se da postiže višu organizacijsku performansu, a samim tim i da je uspješnija u svom djelovanju. Drugim riječima, organizacijska performansa se može uzeti kao osnovna mjera uspješnosti djelovanja neke organizacije, odakle slijedi da viša organizacijska performansa podrazumijeva, odnosno karakteriše, uspješnije djelovanje (poslovanje) organizacije.\* Praktično, organizacijska performansa se može smatrati direktnim pokazateljem uspješnosti djelovanja neke organizacije. Ovo pokazuje kako je organizacijska (poslovna) performansa važan koncept vezan uz djelovanje bilo koje organizacije. Iz tog razloga, na ovom mjestu će biti dat širi opis i objašnjenje pojma organizacijskih performansi, a zatim i detaljniji opis njihovog mjerjenja.

### Definicija organizacijske performanse

Pojam **performansa** se vrlo često koristi u različitim oblastima društvenog djelovanja, prvenstveno u oblasti umjetnosti<sup>†</sup>, ali ovdje je, naravno, bitno njen tumačenje u okviru organizacijskog menadžmenta. Iako se sam pojam vrlo često upotrebljava, njegova definicija se vrlo rijetko eksplicitno navodi. Pregledom više tipova rječnika može se naći veliki broj različitih tumačenja pojma performansa, ali ono koje najviše odgovara kontekstu ove knjige, prema Oksfordskom rječniku engleskog jezika, može se iskazati kao: „*zadatak ili radnja videni u smislu kako su uspješno obavljeni*“.<sup>187</sup> Navedena definicija nosi u sebi dvije važne odrednice

\* Zbog preciznosti, pogotovo za slučaj poslovnih organizacija – preduzeća, potrebno je naglasiti da ova tvrdnja vrijedi pod uslovom da se organizacijska performansa i uspješnost djelovanja (poslovanja) odnose na istu mjerenu veličinu. Na primjer, preduzeće koje postiže najbolje operativne rezultate u okviru neke industrije, ne mora nužno biti i finansijski najuspješnije preduzeće u toj industriji.

<sup>†</sup> Ova konstatacija se odnosi prvenstveno na engleski jezik. Isto bi se moglo tvrditi za jedno od značenja ove riječi na jezicima naroda u BiH – izvedba, međutim kod nas se riječ performansa najčešće koristi u kontekstu valjanosti mehaničkih proizvoda (automobili, mašine i slično).

pojma performanse – „zadatak ili radnja“ i „uspješnost“, koje jasno ukazuju na šta se ovaj pojam odnosi. Međutim, s tim se ne zaokružuje potpuno značenje pojma performanse, pa je za sveobuhvatno razumijevanje ovog pojma potrebno dodatno pojašnjenje što je to (poslovna) performansa i što ona podrazumijeva.

U stručnoj literaturi moguće je naći niz propozicija koje duboko zalaze u fenomen organizacijskih (poslovnih) performansi u svrhu potpunijeg shvaćanja značenja i, posljeđično, razrade tvrdnje o mogućnosti upravljanja organizacijskim performansama. Slično kao i kod definicije koncepta inovacija, performansa se istovremeno odnosi na radnju, rezultat te radnje i uspjeh tako dobivenog rezultata gledano u odnosu na neku referentnu tačku (engl. *benchmark*). U tom smislu organizacijska performansa se može poistovjetiti s efikasnošću i efektivnošću (poslovne) organizacije, što se odnosi na važan čin da menadžeri **u sadašnjosti** poduzimaju odgovarajuće radnje u svrhu dobivanja željenih rezultata **u budućnosti**.<sup>188</sup> Da bi se mogla objasniti ova uzročno-posljeđična veza između akcija u sadašnjosti i rezultata u budućnosti, neophodno je uspostaviti odgovarajući uzročni model za praćenje i upravljanje performansama. U tu svrhu moguće je koristiti generički trokoračni model, koji se sastoji od:<sup>189</sup>

- 1) *Rezultati* – Smatraju se posljedicama ocjene atributa proizvoda i/ili usluga od strane korisnika (kupaca) organizacije. Atributi proizvoda i/ili usluge direktno utiču na stepen zadovoljstva korisnika, a najčešće ih čine cijena, dobavlјivost, inovativnost, podrška, prilagodljivost i/ili kvalitet.
- 2) *Poslovni procesi* – Atributi proizvoda i/ili usluge su posljedica *poslovnih procesa* organizacije, koji moraju biti upravljeni na takav način da maksimalno ispune očekivanja svih interesnih skupina, pri čemu moraju biti ispoštovana sva ograničenja okruženja u kome (poslovna) organizacija djeluje.
- 3) *Osnove* – Kvalitet poslovnih procesa ovisi o snazi *osnove*, odnosno o tome koliko su jake ključne kompetencije organizacije, kolika je i kakva stručnost i vještina zaposlenih, kakvi su odnosi s partnerima i dobavljačima i slično;

Ovako definisan model procesa postizanja poslovne performanse omogućava da se sagleda vremenski slijed (uzročnost) radnji i rezultata koji su posljedica uspješnosti tih radnji. Naime, sve aktivnosti poduzete na izgradnji snažne osnove (poslovne) organizacije i uspostavljanja odgovarajućih organizacijskih procesa, moraju se dogoditi znatno prije nego što se ostvare željeni rezultati, koji će ispuniti očekivanja svih interesnih skupina.

Performansa je vrlo složen koncept, kako u smislu same definicije, tako i u smislu određivanja odgovarajućih indikatora performanse i njihovog mjerena i praćenja. Iz navedene definicije performanse vidi se da su rezultati poslovnih aktivnosti preduzeća višestrani i da se moraju odrediti za duži vremenski period.<sup>190</sup> Ova karakteristika poslovne performanse je posebno važna kod definisanja sistema

njenog mjerjenja, gdje pomenuta složenost koncepta performanse posebno dolazi do izražaja. Stoga, razumijevanje vremenske uzročnosti u procesu postizanja poslovne performanse je od kritične važnosti za menadžere.

### ***Mjerenje organizacijske performanse***

Mjerenje poslovnih performansi, pogotovo u oblasti računovodstva, proteže se već stotinama godina unazad. Mnogi nedostaci u mjerenu performansi, uočeni tokom vremena, prouzrokovali su pojavu velikog broja različitih mjernih metoda. Isprva su mjerni metodi koristili samo finansijske mjere (indikatore), ali unatrag nekoliko decenija transformisani su u efikasnije mjerne metode, koje istovremeno sadrže i finansijske i nefinansijske mjere, tzv. balansirani metodi.<sup>191</sup> Kod uspostavljanja definicije, rečeno je da organizacijska performansa predstavlja ujedno radnju (akciju) i rezultat te radnje, te da se performansa može poistovjetiti s efektivnošću i efikasnošću (poslovne) organizacije. Shodno svemu rečenom, sistem za mjerjenje organizacijskih performansi čini skup više metrika koje kvantificiraju efektivnost i efikasnost (poslovnih) akcija.<sup>192</sup>

Interes u akademskoj i stručnoj zajednici za oblast mjerjenja i menadžmenta organizacijskih performansi (engl. *PMM – Performance Measurement & Management*) je značajno povećan od početka 80-ih godina 20. vijeka.<sup>193</sup> Tradicionalno, mjerjenje poslovne uspješnosti preduzeća se oslanjalo na podatke dobivene od finansijskih funkcija, od pojave pokazatelja vezanih uz proračun povrata na investicije, pa do primjene EVA (engl. *Economic Value Added*) koncepta za mjerjenje ukupne organizacijske performanse. Međutim, čisto finansijski mjerni sistemi imaju tendenciju pretjeranog naglašavanja važnosti historijskih (finansijskih) postignuća, kao i podsticanje kratkoročnog pogleda na performanse (poslovne) organizacije.<sup>194</sup> Kako su uočavani ovi i slični nedostaci sistema koji koriste samo finansijske indikatore performanse, tako su menadžeri počeli tražiti bolje metode mjerjenja performansi. U skladu s takvim stanjem stvari, od kraja 80-ih godina 20. vijeka, kako u teoriji menadžmenta, tako i u poslovnoj praksi dolazi do ubrzanog razvoja i primjene višedimenzionalnih mjernih sistema.<sup>195</sup> Razlog za ovaku promjenu leži u činjenici da u modernom poslovanju uspjeh preduzeća nije zasnovan samo na materijalnim resursima firme, već i na drugim, neopipljivim organizacijskim dobrima – inovacije, dinamički kapacitet preduzeća, vještine zaposlenih i slično. Nosioci ovih promjena su kako menadžeri s operativnog nivoa, gdje se za praćenje performanse koriste uglavnom nefinansijski indikatori, tako i top-menadžeri koji prepoznaju da su za praćenje uspješnosti organizacije jednako bitni i finansijski i nefinansijski indikatori performanse.<sup>196</sup>

Takvo stanje stvari je dovelo do toga da danas postoji veliki broj višedimenzionalnih sistema (metoda, okvira) za mjerjenje performanse, čija je zajednička osobina da uključuju veliki broj različitih indikatora koji utiču na organizacijski uspjeh kako finansijskih tako i nefinansijskih. Svakako najpoznatiji

višedimenzionalni sistem za mjerjenje performansi je *balansirana tablica rezultata* (BSC), koji grupira indikatore (poslovne) performanse u četiri oblasti (perspektive): a) *finansije*, b) *korisnici*, c) *unutrašnji poslovni procesi*, i d) *učenje i rast*.<sup>197</sup> Osnovna snaga BSC metoda leži u tome što taj merni sistem pravi direktnu i eksplizitnu vezu između strategije i performanse, odnosno što omogućava da preduzeća prevedu organizacijsku viziju i strategiju u niz pojedinačnih indikatora performanse, koji zajedno čine jedinstven sistem za mjerjenje performanse. U najkraćem, BSC sistem obezbjeđuje uspostavu balansa između kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih ciljeva istovremenim korištenjem finansijskih i nefinansijskih indikatora performanse kako unutrašnjih, tako i vanjskih. Pored toga, omogućava mnogo bolje promovisanje organizacijske vizije i provođenje organizacijske strategije kroz sve nivoe (poslovne) organizacije.

## Performansni ishodi inovacija u menadžmentu

Nakon uspostavljanja predmetnog modela, odnosno uvođenja definicije koncepta i metoda mjerjenja organizacijskih performansi, moguće je detaljnije analizirati doprinos inovacija u menadžmentu organizacijskim performansama. Od početka 21. vijeka, od kada se broj istraživačkih radova na temu inovacija u menadžmentu značajno povećao,\* mnogi istraživači su empirijski testirali da li inovacije u menadžmentu vode ka višim organizacijskim performansama. Gotovo polovina svih naučnih radova iz ove oblasti u navedenom periodu se odnosila upravo na analizu ishoda inovacija u menadžmentu.<sup>198</sup> U navedenim istraživanjima koristili su se različiti teorijski modeli, kao i različiti pristupi mjerjenju organizacijskih performansi, gdje su se kao mjera performansnih ishoda koristile finansijske, operativne, upravljačke ili sveukupne performanse organizacije.<sup>199</sup> U većini ovih istraživačkih radova pronalazi se pozitivna veza između uspješnog djelovanja organizacije i njene spremnosti da inovira. Pri tome, odnos između organizacijske performanse i inovacija u menadžmentu najčešće se posmatra kroz resursni pogled, prema kome organizacijski resursi (znanja, sposobnosti i kompetencije) prestavljaju ključni organizacijski faktor koji omogućava uvođenje inovacija i, posljedično, povećavanje produktivnosti i postizanje strateških ciljeva.<sup>200</sup>

Ovdje predloženi konceptualni model uticaja inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse je upravo i nastao kombinovanjem najprikladnijih elemenata modela korištenih u različitim naučno-istraživačkim radovima na ovu temu.<sup>201</sup> Vrlo sličan model je korišten u istraživanju uticaja inovacija u menadžmentu na poslovne performanse, provedenom u Bosni i Hercegovini.<sup>202</sup> Nalazi ovog istraživanja se u potpunosti poklapaju s nalazima drugih, ranije navedenih istraživanja, koja nedvojbeno ukazuju na pozitivnu vezu između inovacija u menadžmentu i organizacijskih performansi. Ono što kod ovog

\* Vidjeti sliku 4.1 u odjeljku „Istorijski razvoj koncepta inovacija u menadžmentu“ ove glave.

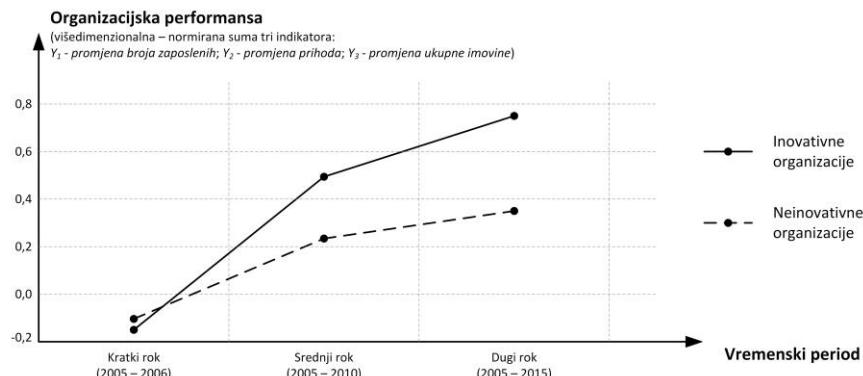
istraživanja donosi bitnu dodatnu vrijednost za predmetnu temu je provjera primjenjivosti svih u model ugrađenih teorijskih pretpostavki u datom okruženju. Naime, kako je već rečeno, model je kreiran na osnovu najvažnijih nalaza istraživanja fenomena inovacija u menadžmentu, a rezultati predmetnog istraživanja kazuju da su sve uvedene pretpostavke primjenjive i u poslovnom okruženju BiH, koje je značajno drugačije od zrelih poslovnih okruženja najrazvijenijih i najjačih ekonomija svijeta. Takav nalaz nedvosmisleno ukazuje na pogodnost i primjenjivost predloženog modela (slika 4.11) u bilo kakvom makroekonomskom okruženju. Drugi bitan nalaz ovog istraživanja je da inovacije u menadžmentu objašnjavaju vrlo mali iznos varijanse u organizacijskoj performansi, što dodatno potvrđuje nalaze ranije provedenih istraživanja,<sup>203</sup> o čemu će još biti riječi kasnije.\* Ovdje je prvenstveno važno naglasiti da rezultati svih navedenih istraživanja ukazuju da organizacije koje su inovativne u oblasti menadžmenta postižu bolje poslovne performanse, što je posljedica održive konkurentske prednosti koja se stvara kroz inovativni model menadžmenta.

Konačno, potrebno je analizirati još dvije izuzetno važne osobine inovacija u menadžmentu koje su usko vezane uz organizacijske performanse – *dugoročnost* i *potentnost*.† Prema tvrdnjama Garya Hamela, ali i nekih drugih naučnika, inovacije u menadžmentu, više od bilo kojih drugih inovacija, su omogućile organizacijama da dostignu potpuno nove nivoje poslovne performanse.<sup>204</sup> Ovakve tvrdnje su bazirane uglavnom na kvalitativnom opisu najvažnijih inovacija u menadžmentu. Ovdje se, naravno, prvenstveno misli na one organizacije koje su originalno stvorile pojedine inovacije u menadžmentu (na primjer, „*DuPont*“ – *ROI analiza*, ili „*Procter & Gamble*“ – *upravljanje markom*), ali moguće je istu tvrdnju, u nešto manjem intenzitetu, proširiti i na organizacije koje uvode inovacije u menadžmentu (menadžerske prakse nove u „svijetu“ tih organizacija).

Kvantitativna istraživanja koja bi potkrijepila tvrdnje o potentnosti (snazi) i dugoročnosti inovacija su vrlo rijetka. Ipak, istraživanje provedeno u Bosni i Hercegovini upravo analizira ove dvije karakteristike inovacija u menadžmentu. Preciznije, pomenuto istraživanje traži odgovor na pitanje da li (poslovne) organizacije koje su inovativne u oblasti menadžmenta ostvaruju u dugom roku više poslovne performanse od onih (poslovnih) organizacija koje to nisu, te da li se ta razlika u performansi vremenom povećava.<sup>205</sup> Da bi se našao odgovor na ta pitanja, uspostavljen je odgovarajući konceptualni model koji je omogućio da se ispita tvrdnja da li organizacije koje su inovativne u menadžmentu postižu bolje poslovne performanse u dugom roku od onih organizacija koje to nisu. Nadalje, model je omogućio i testiranje tvrdnje o snazi – pojačavanju tokom vremena, pozitivnih efekata inovacija u menadžmentu na (poslovne) performanse organizacija.

\* Vidjeti petu glavu, odjeljak „*Istraživačke perspektive – ishodi*“.

† Vidjeti pododjeljak „*Efekti inovacija u menadžmentu*“ ove glave.



**Slika 4.12.** Uticaj inovacija u menadžmentu na organizacijske performanse u dugom roku

Izvor: Prilagođeno prema Bezdrob, M. (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.

Uspostavljenim modelom poslovne performanse organizacija se mijere kroz tri različita vremenska perioda (kratki, srednji i dugi),<sup>\*</sup> a zatim se porede na grupnom nivou između inovativnih i neinovativnih organizacija. Ovdje se pod inovativnim smatraju one organizacije koje su uvodile (više od jedne) inovacije u menadžmentu tokom izabranog petogodišnjeg razdoblja. Sve druge organizacije spadaju u grupu neinovativnih, pa čak i one koje su u posmatranom periodu uvodile druge tipove inovacija. Mjerenje poslovnih performansi se obavlja preko tri indikatora, koji se mogu smatrati indikatorima perspektiva BSC modela: a) *promjena broja zaposlenih*; b) *promjena prihoda*; i c) *promjena ukupne imovine*.

Kako pokazuju rezultati istraživanja (slika 4.12), organizacije koje su prilagodile svoj model upravljanja okolinskim uslovima i promjenama, kroz niz različitih inovacija u menadžmentu, dugoročno dosljedno nadmašuju druge organizacije u poslovnoj performansi. Pored toga, razlika između vrijednosti svakog indikatora performanse za (u menadžmentu) inovativne i neinovativne organizacije s vremenom se povećava.<sup>†</sup> Ovakvi rezultati snažno idu u prilog inicijalnoj tvrdnji o

\* Pojam „*dugi rok*“ ne predstavlja neki apsolutno određeni termin, već se proizvoljno definije u skladu s posebnostima datih kontekstualnih karakteristika. Na primjer, u računovodstvu sve duže od jedne fiskalne godine se smatra dugim rokom; u svijetu investicija dugi rok je period u kome se određena sredstva održavaju najmanje sedam godina. Isto tako, u ekonomiji dugim rokom se smatra vremenski period u kome se obavi kompletno prilagođenje provedenim promjenama, što uopšte ne daje neko konkretno trajanje. Stoga, u predmetnom istraživanju „*kratki rok*“ predstavlja period od jedne godine, a za „*dugi rok*“ je uzeta proizvoljna granica od deset godina. Odатле je za „*srednji rok*“ izabranje trajanja od pet godina.

† Preciznosti radi, na slici je prikazana normirana suma sva tri indikatora ( $Y_1$  – *promjena broja zaposlenih*;  $Y_2$  – *promjena prihoda*;  $Y_3$  – *promjena ukupne imovine*) višedimenzionalnog modela

trajnosti i izdržljivosti (dugoročnosti i potentnosti) inovacija u menadžmentu, odnosno da organizacije inovativne u menadžmentu dugoročno dostižu više (poslovne) performanse, što je posljedica održive konkurentske prednosti stvorene inovativnim modelom upravljanja. Na kraju, važno je napomenuti da je i u ovom istraživanju predloženim modelom objašnjen vrlo mali iznos varijanse u organizacijskoj performansi. O razlozima dobivanja takvih rezultata biće više riječi u narednim dijelovima knjige.\*



Inovacije u menadžmentu predstavljaju važan i interesantan fenomen u domenu poslovanja i, općenito, organizacijskog djelovanja, koji zасlužuje posebnu pažnju kako od strane akademiske zajednice, tako i od strane lica koja prakticiraju menadžment – menadžeri svih nivoa i poslovni konsultanti iz oblasti menadžmenta. Biti inovativna u najširem smislu i spremna na brze, pa gotovo i trenutne, promjene nije više pitanje prestiža ili posebno pažljivo građenog imidža, već pitanje bazične kompetencije (poslovne) organizacije. Drugim riječima, kako to kaže Gary Hamel, inovativnost će morati biti utkana u menadžersku DNK svih budućih (poslovnih) organizacija.<sup>206</sup> U vremenu koje dolazi, u kome jedino nepromjenjivo jesu stalne promjene, novi modeli menadžmenta su neophodni modernim (poslovnim) organizacijama kako bi odgovorile svim tržišnim izazovima. Menadžerska paradigma (poslovnih) organizacija budućnosti će se morati odmaći iz vladajućeg carstva kontrole i efikasnosti (engl. *control & efficiency realm*) u nadolazeće carstvo inovacija i prilagodljivosti (engl. *innovation & adaptability realm*). Ovaj paradigmatski pomjeraj će svakako biti proveden kroz niz inovacija u menadžmentu.

---

organizacijske performanse u cilju bolje vizualizacije rezultata. Ovakvu aproksimaciju je bilo moguće napraviti zato što se prvenstveno prati trend promjena performanse, te pošto su indikatori performanse bezdimenzionalne vrijednosti i pošto su inovativne organizacije konzistentno nadmašivale neinovativne po sva tri indikatora u srednjem i dugom roku; u kratkom roku situacija je bila obrnuta.

\* Vidjeti petu glavu, odjeljak „Istraživačke perspektive – ishodi“.

## Bilješke

- 
- <sup>1</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>2</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Research Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>3</sup> Vidjeti, na primjer, Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1972). Put Innovation in the Organization Structure. *California Management Review*, 14(4), 29-35; Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- <sup>4</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>5</sup> Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>6</sup> Grant, R.M. (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? *Long Range Planning*, 41(5), 469-482.
- <sup>7</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>8</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>9</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Hargrave, T.J., & Van de Ven, A.H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888.
- <sup>10</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- <sup>11</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, str. 19 (prevod autora).
- <sup>12</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, str. 25 (prevod autora).
- <sup>13</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- <sup>14</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>15</sup> Ibid.
- <sup>16</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>17</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>18</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>19</sup> Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-21.
- <sup>20</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>21</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press; Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- <sup>22</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>23</sup> Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management*. New York: Jossey-Bass.
- <sup>24</sup> Crainer, S. (2005). Work in Progress. *Business Strategy Review*, 16(4), 5-19.
- <sup>25</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.

- <sup>26</sup> Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713; Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- <sup>27</sup> Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- <sup>28</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>29</sup> Benders, J., & van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), 33-53.
- <sup>30</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>31</sup> Ibid.
- <sup>32</sup> Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers; Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- <sup>33</sup> Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*. (10. izdanje). Zagreb: Mate.
- <sup>34</sup> Vidjeti, na primjer, Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons; Mayo, A.J., & Nohria, N. (2005). *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>35</sup> Vidjeti, na primjer, Drucker, P.F. (1993a). *The Practice of Management*. New York: Harper Business; Drucker, P.F. (1993b). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business; Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall; Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall; Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press; Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- <sup>36</sup> Vidjeti, redom, Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press; Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown and Company; Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business; Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press; Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- <sup>37</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>38</sup> Vidjeti, redom, Low, G.S., & Fullerton, R.A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190; Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press; Spear, S., & Bowen, H.K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(9/10), 96-106; Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press; Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- <sup>39</sup> Vidjeti, na primjer, Teece, D.J. (1980). The Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470; Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- <sup>40</sup> Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1972). Put Innovation in the Organization Structure. *California Management Review*, 14(4), 29-35; Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1974). How to Innovate in Management. *Organizational Dynamics*, 3(2), 30-47.
- <sup>41</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- <sup>42</sup> Vidjeti, na primjer, Barras, R. (1990). Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution. *Research Policy*, 19(3), 215-237; Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.

- <sup>43</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>44</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press; Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press; Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- <sup>45</sup> Lazonick, W. (2010). The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 317-349.
- <sup>46</sup> Evan, W.M. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.
- <sup>47</sup> Daft, R.L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- <sup>48</sup> Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- <sup>49</sup> Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press.
- <sup>50</sup> Vidjeti, na primjer, Daft, R.L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210; Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- <sup>51</sup> Vidjeti Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- <sup>52</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688; Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590; Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402; Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24.
- <sup>53</sup> Vidjeti, na primjer, Sanidas, E. (2005). Organizational Innovations and Economic Growth. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd; Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books; Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Feigenbaum, A.V., & Feigenbaum, D.S. (2009). *The Power of Management Innovation*. New York: McGraw-Hill; Mamman, B.A. (2009). From Management Innovation to Management Practice. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 22-60.
- <sup>54</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>55</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009b). *Management Innovation in UK*. DIUS Research Report 09-07. London: Department for Innovation, Universities and Skills; Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2012). Performance Outcome of Management Innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92). Darwen: Access Press UK; Damanpour, F. (2020). *Oranizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.
- <sup>56</sup> Vidjeti Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.

- <sup>57</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>58</sup> Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key To Management Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63-74; Stata, R. (1992). Management Innovation. *Leadership Excellence*, 9(6), 8-9.
- <sup>59</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>60</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>61</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- <sup>62</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>63</sup> OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.). Paris: OECD Publishing; OECD/Eurostat (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4th ed.). Paris: OECD Publishing; Eurostat (2006). *The Community Innovation Survey*. Luxembourg: Eurostat.
- <sup>64</sup> Eurostat (2006). *The Community Innovation Survey*. Luxembourg: Eurostat.
- <sup>65</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>66</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>67</sup> Ibid.
- <sup>68</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbucks (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>69</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402; McCabe, D. (2002). 'Waiting for Dead Men's Shoes': Towards a Cultural Understanding of Management Innovation. *Human Relations*, 55(5), 505-536; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>70</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>71</sup> Vidjeti, na primjer, Cho, H-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575; Stock, R.M., & Zacharias, N.A. (2011). Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888; Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>72</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>73</sup> Drucker, P.F. (1993b). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
- <sup>74</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>75</sup> Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Menadžment*. (10. izdanje). Zagreb: Mate.
- <sup>76</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>77</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>78</sup> Spear, S., & Bowen, H.K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(9/10), 96-106.
- <sup>79</sup> Bezdrob, M. (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.

- <sup>80</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), str. 73 (prevod autora).
- <sup>81</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>82</sup> Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- <sup>83</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>84</sup> OECD/Eurostat (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4th ed.). Paris: OECD Publishing.
- <sup>85</sup> Vidjeti, na primjer, Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707; Nguyen, L.A. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(1), 31-51.
- <sup>86</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>87</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>88</sup> Ibid.
- <sup>89</sup> Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- <sup>90</sup> Vidjeti, na primjer, Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707; Nguyen, L.A. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(1), 31-51.
- <sup>91</sup> Reino, A., & Vadi, M. (2012). Industry, Organizational Age, and Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations. *Journal of East-West Business*, 18(1), 28-53.
- <sup>92</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>93</sup> Ibid.
- <sup>94</sup> Arendt, L.A., Priem, R.L., & Ndofor, H.A. (2005). A Ceo-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 31(5), 680-699.
- <sup>95</sup> Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33; Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering Antecedents of Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- <sup>96</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>97</sup> Vidjeti, na primjer, Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering Antecedents of Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>98</sup> Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- <sup>99</sup> Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120; Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- <sup>100</sup> DeNisi, A.S., Hitt, M.A., & Jackson, S.E. (2012). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. In S.E. Jackson, A.S. DeNisi, & M.A. Hitt (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- <sup>101</sup> Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.

- <sup>102</sup> Vidjeti, na primjer, Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Management innovation in focus: The role of knowledge exchange, organizational size, and IT system development and utilization. *European Management Review*, 10(3), 153-166; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29; Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136.
- <sup>103</sup> Peters, T.J., & Waterman Jr., R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins.
- <sup>104</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>105</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236; Østergaard, C.R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509; Kunz, J., & Linder, S. (2015). With a View to Make Things Better: Individual Characteristics and Intentions to Engage in Management Innovation. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 525-556.
- <sup>106</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- <sup>107</sup> Camelo-Ordaz, C., de la Luz, F.-A.M., & Salustiano, M-F. (2006). Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation: The Spanish Case. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 179-201.
- <sup>108</sup> Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- <sup>109</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>110</sup> Vidjeti, na primjer, Shepherd, D.A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-329; Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.
- <sup>111</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>112</sup> Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206; Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- <sup>113</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590; Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>114</sup> Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- <sup>115</sup> Vidjeti, na primjer, Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124; Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121; Cannella Jr., A.A., Park, J.-H., & Lee, H.-U. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.

- <sup>116</sup> Vidjeti, na primjer, Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009, 3rd & 4th September). *Management Innovation: Uncovering the Influence of Top Management Teams*. Paper presented at Copenhagen Business School Management Innovation Conference, Copenhagen, Denmark; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>117</sup> Mumford, M.D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-355.
- <sup>118</sup> Vidjeti, na primjer, Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124; Lee, S.H., P.K. Wong, & Chong, C.L. (2005). Human and Social Capital Explanations for R&D Outcome. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 59-68; Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- <sup>119</sup> Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>120</sup> Kam Sing Wong, S. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729.
- <sup>121</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>122</sup> Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- <sup>123</sup> Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior*. (17<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>124</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>125</sup> Vidjeti, na primjer, Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86; Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- <sup>126</sup> Vidjeti, na primjer, Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974; Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>127</sup> Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- <sup>128</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>129</sup> Ibid.
- <sup>130</sup> Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- <sup>131</sup> Vidjeti, na primjer, Teece, D.J. (1980). The Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470; Guler, I., Guillén, M.F., & Macpherson, J.M. (2002). Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232.
- <sup>132</sup> Vidjeti Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A. (1998). Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-21.
- <sup>133</sup> Kunz, J., & Linder, S. (2015). With a View to Make Things Better: Individual Characteristics and Intentions to Engage in Management Innovation. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 525-556.
- <sup>134</sup> Dess, G.G., & Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.

- <sup>135</sup> Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- <sup>136</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- <sup>137</sup> Business Strategy Review (2007). Special Report: Management Innovation. *Business Strategy Review*, 18(1), 62-87.
- <sup>138</sup> Gruber, W.H., & Niles, J.S. (1972). Put Innovation in the Organization Structure. *California Management Review*, 14(4), 29-35.
- <sup>139</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>140</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>141</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>142</sup> Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- <sup>143</sup> Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- <sup>144</sup> Wang, P. (2010). Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations. *MIS Quarterly*, 34(1), 63-85; Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>145</sup> Hirsch, P.M. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- <sup>146</sup> Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>147</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>148</sup> Vidjeti, na primjer, Kimberly, J.R. (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press; Abrahamson, E. (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>149</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>150</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>151</sup> Ibid.
- <sup>152</sup> Barley, S.R., Meyer, G.W., & Gash, D.C. (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.
- <sup>153</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>154</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>155</sup> Ibid.
- <sup>156</sup> Vidjeti, redom, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>157</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>158</sup> Ibid, stranica 38 (prevod autora).
- <sup>159</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research; Crainer, S., & Dearlove, D. (2013). *Thinkers 50 Innovation: Breakthrough Thinking to Take Your Business to the Next Level*. New York: McGraw-Hill Education.

- <sup>160</sup> Vidjeti, na primjer, Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88; Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>161</sup> Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>162</sup> Vidjeti, Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262; Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-638.
- <sup>163</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>164</sup> Vidjeti, na primjer, Howell, J.M., & Higgins, C.A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341; Abdelnour, S., Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2017). Agency and Institutions in Organization Studies. *Organization Studies*, 38(12), 1775-1792.
- <sup>165</sup> Vidjeti, na primjer, Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>166</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>167</sup> Vidjeti, respektivno, Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285; Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- <sup>168</sup> Vidjeti, Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-638; Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- <sup>169</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>170</sup> Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>171</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291; Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>172</sup> Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>173</sup> Ibid.
- <sup>174</sup> Volberda, H.W., & Lewin, A.Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.
- <sup>175</sup> Baum, J.A.C., & Rao, H. (2004). Evolutionary dynamics of organizational populations and communities. In M.S. Poole, & A.H. Van De Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp 212-258). New York: Oxford University Press.
- <sup>176</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- <sup>177</sup> Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>178</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>179</sup> Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

- <sup>180</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- <sup>181</sup> Ansari, S.M., Fiss, P.C., & Zajac, E.J. (2010). Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- <sup>182</sup> Vidjeti, na primjer, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- <sup>183</sup> Vidjeti, Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845; Ansari, S.M., Fiss, P.C., & Zajac, E.J. (2010). Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312; Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- <sup>184</sup> Schumpeter, J.A. (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- <sup>185</sup> Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York: Jossey-Bass, stranica ix (prevod autora).
- <sup>186</sup> Vidjeti, na primjer, Damancour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2012). Performance Outcome of Management Innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92). Darwen: Access Press UK; Walker, R.M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- <sup>187</sup> Soanes, C., & Stevenson, A. (2003). *Oxford Dictionary of English*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press, str. 1038 (prevod autora).
- <sup>188</sup> Vidjeti, Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263; Lebas, M., & Euske, K. (2007). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>189</sup> Lebas, M., & Euske, K. (2007). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>190</sup> Ibid.
- <sup>191</sup> Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>192</sup> Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- <sup>193</sup> Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- <sup>194</sup> Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>195</sup> Vidjeti, na primjer, Bititci, U.S., Carrie, A.S., & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems – A Development Guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534; Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>196</sup> Vidjeti, na primjer, Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering Antecedents of Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584; Bezdrob, M., & Šunje, A. (2015). Management Innovation – Designing and Testing a Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- <sup>197</sup> Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.

- <sup>198</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>199</sup> Vidjeti, na primjer, Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136; Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386; Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286 (respektivno).
- <sup>200</sup> Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- <sup>201</sup> Vidjeti, na primjer, Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280; Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386; Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286; Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136; Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99(6), 507-515.
- <sup>202</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2012). Performance Outcome of Management Innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92), Darwen: Access Press UK.
- <sup>203</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- <sup>204</sup> Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84, stranica 73 (prevod autora).
- <sup>205</sup> Bezdrob, M. (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.
- <sup>206</sup> Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York: Jossey-Bass.



# Pregled značajnijih inovacija u menadžmentu

Kao i svaka druga aktuelna i, u dugom roku, aktivna ljudska djelatnost, tako i menadžment kontinuirano evolvira, prolazeći kroz različite razvojne faze. Suočeni sa stalnim organizacijskim i okolinskim promjenama, praktičari (menadžeri) i teoretičari (akademici) menadžmenta neumorno eksperimentišu i isprobavaju nove metode i pristupe upravljanju. Rezultati tih napora vrlo često dovode do uvođenja bitno drugačijih od prethodno korištenih ili potpuno novih menadžerskih praksi i alata. Odavde se lako zaključuje da su inovacije i inovativnost u samoj srži menadžmenta i da, baš kako je rečeno na kraju prethodne glave, takvi inovativni iskoraci vode ka suštinskom razvoju menadžerske prakse i misli.

Menadžment, kao ljudska djelatnost, je nastao vrlo davno, ali je izučavanje menadžmenta kao zasebne naučne discipline relativno skoro započeto. Konkretnije, u više izvora se može naći kako se smatra da teorija i praksa modernog menadžmenta započinje s radovima F.W. Taylora.<sup>1</sup> Općenito, evolucija menadžmenta kao prakse i teorije se može objasniti neprekidnim međudjelovanjem ljudi i okruženja u kome žive i rade (slika 5.1). Još od pradavnih vremena ljudi se susreću s potrebom da upravljaju aktivnostima u različitim društvenim poduhvatima. Okruženje u kome se odvijaju sve ljudske djelatnosti stvara veliki broj različitih društvenih, ekonomskih i političkih potreba. Da bi zadovoljili stvorene potrebe od strane okruženja koje je često vrlo zahtjevno, pa čak i neprijateljsko, a općenito obezbjeduje vrlo ograničene resurse, ljudi formiraju odgovarajuće organizacije (društvene, ekonomске ili političke). Formirane organizacije trebaju određene menadžerske potencijale koji, angažovani u okviru datog organizacijskog okruženja, koordiniraju raspoložive organizacijske resurse u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način. Zauzvrat, poduzete menadžerske aktivnosti pomažu u zadovoljenu stvorenih ljudskih potreba (slika 5.1).

Istovremeno, svojim djelovanjem, formirane organizacije utiču na promjenu okruženja, koje, s druge strane, oblikuje organizacijske menadžerske strukture i funkcije (slika 5.1). Ova neprekinuta spirala međusobnog uticaja ljudi, organizacija i okruženja vodi ka evolutivnim promjenama i napretku, podjednako, prakse i teorije menadžmenta. Gledano u dugom roku ovaj napredak menadžmenta izgleda kao kontinualan, neprekidan evolutivni razvoj. Posmatrano, međutim, na mikro nivou, pomenuti napredak (razvoj) se odvija kroz uvođenje niza diskretnih, pojedinačnih menadžerskih praksi, alata ili tehnika, gdje svaka od njih predstavlja zasebnu inovaciju u menadžmentu.\*

---

\* Ovdje se, naravno, misli na inovacije u menadžmentu koje su u trenutku svoje pojave potpuno nove



**Slika 5.1.** Generička šema razvoja menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Nakon svega iznesenog, na ovom mjestu u knjizi, prirodno je da se ponudi određeni pregled (naj)važnijih ili (naj)značajnijih inovacija u menadžmentu koje su ostavile dubok i snažan doprinos u razvoju modernog menadžmenta. Shodno tome, a prateći prethodno uspostavljeni strukturalni okvir, u nastavku slijedi kratki historijski pregled razvoja misli o menadžmentu sve do djelovanja i radova F.W. Taylora i s njim usko povezanog naučnog menadžmenta. Nakon toga slijedi pregled i kratki opis nekih značajnijih inovacija u menadžmentu, koje su u manjoj ili većoj mjeri obilježili razvoj modernog menadžmenta.

## Historijski razvoj misli o menadžmentu

Gledano kroz historijsku perspektivu razvoja čovječanstva, industrijalizacija i s njom povezani moderni menadžment su zaista „mladi“ fenomeni. Počeci upravljanja proizvodnjom, odnosno pružanjem usluga, u smislu kako se to danas podrazumijeva, pojavljuju se tek nekih 200 godina unazad. Prije industrijalizacije, ekonomski organizacije su bile vezane uglavnom za mala, pojedinačna zanatska preduzetništva (pekari, kovači, krojači, obućari, mlinari i slično) i za domaćinstva. Ipak, i za vođenje tih poslova, a posebno za vođenje religijskih, državnih i vojnih poslova je postojala potreba za određenim nivoom menadžmenta.<sup>2</sup> Zbog ovakve, prilično jasne razlike u nivou upravljanja u različitim historijskim periodima, u nastavku će zasebno biti obrađen razvoj misli o menadžmentu prije industrijalizacije i tokom industrijskog doba sve do pojave naučnog menadžmenta.

u svijetu (engl. *state-of-art*).

## Menadžment u predindustrijskom dobu

Kako je ljudsko društvo prelazilo iz porodične organizacije na plemensku, a zatim i na nacionalnu organizaciju, pitanje upravljanja zajednicom se usložnjavalo. Dok je porodičnim poslovima upravljao najvažniji muški ili ženski član porodice, u složenijim zajednicama postojala je borba za upravljačku ulogu između poglavara (svjetovnog vođe) i sveštenika (duhovnog vođe). Da bi se ovaj konflikt razriješio, prvo bitno su se postavljali vladari koji su bili proglašavani božanstvima, a u kasnijim periodima je vrhovni vladar – kralj, mogao biti samo onaj koga su zaredili svećenici.<sup>3</sup> Upravljanje ekonomijom u doba prvih civilizacija (Mezopotamijska oblast – Sumerija, Akadija, Babilon) su obavljali vladari. Jedan od prvih pisanih zakonika – Hammurabijev zakonik, donesen oko 1750. p.n.e. od strane Hammurabija (oko 1810.–1750. p.n.e.), šestog kralja amoričanske dinastije antičkog Babilona, uređuje plate stočarima i zanatlijama, troškovnik doktorskih intervencija, kao i obavezu razmjene računa između trgovaca i trgovачkih agenata.<sup>4</sup> Upravo ovaj zakonik predstavlja prvi pisani trag koji se odnosi na menadžment kao disciplinu ljudskog djelovanja.

Druga antička kultura koja je umnogome doprinijela razvoju menadžmenta je, svakako, Egipat. Ogorični građevinski projekti na navodnjavanju i izgradnji piramide i drugih kraljevskih grobnica, nadmašuju sve slične poduhvate kasnijih antičkih civilizacija, a prije svih Grčke i Rima. Da bi se uspješno izveli navedeni poduhvati, Egipćani su osmislili i uveli pravila upravljanja i nadzora nad ljudima koji su izvodili različite vrste građevinskih radova. Raspon kontrole jednog nadglednika ustanovljen „pravilom desetorice“, \* egipćanska je menadžerska praksa koja se može naći i kod mnogih kasnijih civilizacija. Pored toga, može se smatrati da su antički Egipćani uveli i princip delegiranja upravljačkih ovlasti. Naime, faraon kao vrhovni svjetovni i duhovni vladar (božanstvo) uglavnom je zadržavao upravljanje duhovnim poslovima, dok je upravljanje svjetovnim poslovima delegirao *vezirima*, upraviteljima koji su bili osobe druge po važnosti (i snazi) u antičkom Egiptu. Veziri su razvili vrlo složene birokratske aparate za upravljanje kompletном egipatskom ekonomijom – proizvodnja žitarica, raspoređivanje prihoda po državnim jedinicama i nadzor nad kompletnom industrijom i trgovinom.<sup>5</sup>

Najvažniji doprinos razvoju menadžmenta od strane antičke Grčke je u promoviranju koncepta podjele rada, za koji se smatra da optimizira proizvodnju. Prema učenju velikih grčih filozofa Platona i Aristotela, pošto nisu svi ljudi isti, pojedinci mogu znatno bolje raditi određene stvari od drugih ljudi, te ih, stoga, treba pustiti da to rade onda kada im najviše odgovara i da ne moraju misliti na druge stvari.<sup>6</sup> Vezano za upravljanje proizvodnjom i, općenito, ekonomijom, stavovi i razmišljanja grčkih filozofa su uglavnom određivali teoriju i praksu zapadnih civilizacija tokom naredna dva milenija, odnosno sve do pojave

\* Pravilo koje kazuje da jedan supervizor može uspješno nadzirati do deset radnika.

industrijskog doba. Rimska civilizacija, zahvaljujući svom osjećaju i brizi za red i organizaciju, je dodatno afirmisala i promovisala „pravilo desetorice“, pogotovo u svojoj vojnoj doktrini. Inače, najznačajniji doprinos antičkog Rima ljudskoj civilizaciji nalazi se u oblasti prava i državnog upravljanja.<sup>7</sup>

Nakon pada Rimskog carstva, pa sve do pojave renesanse u Italiji, zapadne civilizacije se nalaze u periodu duge kulturne, društvene i ekonomске stagnacije, pa čak i nazadovanja. Ovaj period ljudske istorije – srednji vijek, karakterisan je društvenim i kulturnim vrijednostima koje su bile protivne napretku, naučnim dostignućima, poslovanju, pa čak i samoj humanosti. U okolnostima u kojima je bilo kakav razvoj snažno susprezan, prvenstveno od strane religijskih, a onda i aristokratskih struktura, jasno da nije bilo ni razvoja misli o menadžmentu. Ono što je značajno za razvoj menadžmenta kao prakse tokom perioda feudalizma je razvoj trgovine, čiji su putevi povezali Evropu s civilizacijama dalekog istoka. Trgovačke rute, osim što su omogućivale razmjenu različitih roba i dobara, pomogle su i u kulturnom osvješćivanju feudalne Evrope. Novi duh trgovine vodio je ka oslobođanju od religijskih okova, ukidanju feudalizma i stvaranju nove srednje klase, koja će u nadolazećim vremenima biti začetnik i nosilac novog društvenog poretki i industrijalizacije. U ovom periodu se bilježe i prva strukovna (zanatska) udruženja – esnafi (cehovi), koji predstavljaju jedan od dva načina proizvodnje dobara (drugi su domaćinstva). Esnafi su regulisali kvalitetu i kontrolisali vođenje određenih poslova, a što predstavlja preteču današnjih sindikalnih organizacija. Razvoj trgovine i proizvodnih odnosa dovodi do potrebe novog načina praćenja poslovnih transakcija. Tako nastaje i najvažnija menadžerska praksa iz ovog perioda – dvojno knjigovodstvo.<sup>8</sup> Konačno, ovaj period u razvoju menadžmenta, koji se poklapa s početkom pada feudalizma u Evropi (cca. kraj 15. vijeka), je obilježen i prvim štampanim zapisom koji se odnosi na poslovnu etiku. Naime, dominikanski fratar Johannes Nider (oko 1380.–1438.) u svom djelu vezanom za trgovce i trgovinu, piše o određenim pravilima trgovine, koja će osigurati da trgovačke transakcije budu pravedne.<sup>9</sup>

Kulturni preporod koji se dešava u Evropi i, općenito, zapadnom svijetu, započinje s početkom renesanse u Evropi (15. i 16. vijek). Ovaj period označava i prelazak iz srednjeg vijeka u moderno doba, čiji početak obilježavaju industrijske revolucije. Tri bitna standarda ponašanja (etike) koji nastaju u ovom periodu – reformizam, politički liberalizam i ekonomski liberalizam, dovode do potpuno novog shvaćanja ljudi, rada i dobiti.<sup>10</sup>

Snažnim razvojem ponovo oživjele trgovine i popuštanjem religioznih okova u periodu nakon završetka Krstaških ratova, dolazi do snažnih crkvenih reformacijskih pokreta u Evropi. Najznačajniji je svakako onaj nastao pod učenjem Martina Luthera (1483.–1546.), njemačkog vjerskog reformatora, koji je rezultirao raskolom Katoličke crkve i nastankom protestantizma. Ove značajne promjene u svjetovnom i duhovnom životu su dovele do značajne prekretnice u

predindustrijskoj Evropi i pojave kapitalizma kao nove društveno-ekonomske formacije, koja nasljeđuje feudalizam. Iako postoje dvije suprotstavljene teze o tome da li su društvene promjene uzrokovale crkvenu reformu ili obratno,\* općenito se smatra da je promjena u religijskim institucijama dovela do pojave kapitalizma.<sup>11</sup> Na talasu ovih reformi, tokom istog perioda dolazi i do velikih promjena u sistemima političkog razmišljanja. Politička doktrina koja kazuje da vladari, aristokrati i crkva imaju nebesko pravo da neograničeno vladaju nije pogodna za razvoj industrijaliziranih društava. Počevši od učenja Niccola Machiavellija, koji pitanje vladanja (upravljanja) gleda isključivo s pragmatičnog stajališta, preko Thomasa Hobbesa (1588.–1679.), engleskog filozofa, koji zagovara jaku centralizovanu administraciju – viša vlast (politička zajednica ili nezavisna država), koja će društvo dovesti iz stanja haosa u stanje reda, pa do Johna Lockea (1632.–1704.), engleskog filozofa koji se smatra „ocem liberalizma“, čije je učenje snažno uticalo na kasnije filozofe prosvjetiteljstva i tvorce američke Deklaracije o nezavisnosti. John Locke predstavlja četiri ideje koje postavljaju temelje za budući industrijski razvoj i „*laisser faire*“ pristup ekonomiji: a) zakon utemeljen na razumu, a ne proizvoljnim diktatima, b) vlada koja svoje ovlasti crpi od onih kojima se vlada, c) sloboda ostvarivanja individualnih ciljeva kao prirodno pravo, i d) privatno vlasništvo i njegovo korištenje u potrazi za srećom kao prirodno i zakonom zaštićeno pravo.<sup>12</sup>

U skladu s tada aktuelnim shvaćanjima i učenjima, tokom 16. i 17. vijeka, snažna nacionalna osjećanja dovode do pojave merkantilizma, kao dominantne ekonomske misli. Vjerovanje u merkantilizam, međutim, u Evropi počinje da slabiti tokom 18. vijeka (doba prosvjetiteljstva), naročito pod uticajem učenja Adama Smitha (1723.–1790.), škotskog ekonomiste i filozofa, začetnika klasične škole ekonomije. U svom kapitalnom djelu „*Bogatstvo naroda*“ (engl. „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“) Smith kazuje da je merkantilizam poguban za razvoj ekonomije i zagovara samoregulirajuću tržišnu ekonomiju („*laisser faire*“), uvodeći famoznu metaforu „*nevidljive ruke tržišta*“ koja će optimizirati ekonomsku efikasnost i dovesti do najvećeg prihoda. Učenje Adama Smitha zadire, naravno, i u oblast menadžmenta. U istom djelu Smith smatra da podjela rada leži u osnovi tržišnog nadmetanja, ali isto tako prepoznaje i njena ograničenja i negativne posljedice. Konačno, Smith smatra da angažman profesionalnih menadžera ima potencijalno negativne posljedice, jer ljudi koji upravljaju tudim novcem ne mogu iskazati oprez i pažnju kao vlasnici tog novca.<sup>13</sup>

Adam Smith djeluje i objavljuje svoje radove u vrlo ranim fazama prve industrijske revolucije, pri čemu je njegovo učenje u potpunosti u skladu s aktuelnim dobom prosvjetiteljstva. Ekonomski liberalizam, kao tada dominirajući

\* Teza Maximiliana (Maxa) Webera (1864.–1920.), njemačkog sociologa i ekonomiste, da je reforma religijskih institucija dovela do pojave duha kapitalizma, i antiteza Richarda H. Tawneya (1880.–1962.), engleskog ekonomiste i historičara, prema kome su ekonomski pritisci bili ti koji su doveli do protestantske reformacije.

standard ponašanja, favorizira samoregulirajuće tržište i konkurenčiju umjesto merkantilizma, progres i inovaciju umjesto stagnacije, te vlastiti interes umjesto nacionalnog kao pokretačku snagu. Takve okolnosti dovode do pojave novog sistema vrijednosti koji u centru drži ljudе, rad i profit i otvara prostor za razvoj modernog menadžmenta.<sup>14</sup>

Na kraju ovog kratkog pregleda razvoja misli o menadžmentu od antičkih vremena do početka industrijskog doba, potrebno je spomenuti i historijske preteče strateškog menadžmenta, jedne od najvažnijih disciplina modernog menadžmenta. Sve do druge polovine 20. vijeka na strategiju se gledalo gotovo isključivo kroz prizmu vojne doktrine, otkada se strateška promišljanja i djelovanja široko primjenjuju i u domenu poslovanja i menadžmenta. Gotovo od početka poznate historije čovječanstva, vladari smišljaju mjere i protivmjere u cilju savladavanja i nadmudrivanja protivnika. Najstariji zapis koji se odnosi na (vojnu) strategiju je onaj kineskog generala Sun Tzua (544.–496. p.n.e.) koji se i danas pomno proučava podjednako od strane poslovnih i vojnih lidera. U svom najpoznatijem djelu – „*Umijeće ratovanja*“, koje predstavlja temeljno učenje o vojnoj strategiji istočnjačkih civilizacija, Sun Tzu naglašava kreativne i obmanljive aspekte strategije. Jedna od ideja koja ima široku primjenu u poslovnom menadžmentu je ona koja govori da su bitke bez borbe najbolji načini za postizanje pobjede.<sup>15</sup> Na slično djelo vezano za zapadnjačke civilizacije čekalo se više od 2000 godina, sve do poznatog djela pruskog generala Carla von Clausewitza (1780.–1831.) – „*O ratu*“ (njem. *Vom Kriege*), u kome se analiziraju rat i vojna strategija i čije postavke i rasprave i danas imaju veliki uticaj na strategiju i strateško promišljanje.<sup>16</sup>

## Menadžment u industrijskom dobu

Prethodno opisani period kulturnog preporoda stvorio je nove društvene, političke i ekonomski uslove koji su pogodovali razvoju nauke i tehnologije. U istom periodu (16. i 17. vijek), paralelno s popuštanjem religijskih stega, dolazi do procvata nauke, što je posljedica izuzetnih doprinosa ukupnom ljudskom znanju od strane nekoliko istaknutih mislilaca.\* Među njima, posebno se izdvaja sir Isaac Newton (1642.–1727.), engleski matematičar, fizičar, astronom i teolog, čiji su radovi i učenja postavili temelje za nadolazeći snažni razvoj tehnologije, prvenstveno u Engleskoj tokom druge polovine 18. vijeka. Upravo se ovaj period naziva dobom prve industrijske revolucije (od oko 1750. do oko 1850.), koju karakteriše zamjena prirodnih pogonskih izvora (ljudi, životinje, voda, vjetar i drugi) pogonskom snagom mašina. Ulaskom u industrijsko doba, ranije metode proizvodnje – zanatstvo i kućna radinost (domaćinstva), zamjenjuje industrijska proizvodnja. Posljedično tome, tokom ovog perioda dolazi do velikih promjena u

\* Prije svih Nicolaus Copernicus (1473.–1543.), poljski matematičar, astronom i katolički kanonik, zatim sir Francis Bacon (1561.–1626.), engleski filozof i državnik, te Galileo Galilei (1564.–1642.), italijanski astronom, fizičar i inženjer.

osnovnim karakteristikama društva – porast nacionalnog dohotka, ekonomski rast, smanjivanje ovisnosti o poljoprivredi, opsežna specijalizacija rada i tržišna integracija na širokom geografskom području.<sup>17</sup>

Iako je tekstilna industrija, kao najrazvijenija industrija tog doba u Engleskoj, započela svoj rast i prije početka prve industrijske revolucije,\* izum i uvođenje parne mašine u industrijska postrojenja smatra se centralnim događajem prve industrijske revolucije. Praktično, perfekcionisanje parne mašine od strane Jamesa Watta i radovi Adama Smitha (sve se dešava oko 1780. godine) donose stvarnu revoluciju u društvenom životu kasnog 18. i ranog 19. vijeka. Naučna otkrića i na njima bazirani izumi uspostavljaju snažni inovativni duh tog vremena, što dalje vodi industrijalizaciji i širenju tržišta na globalnom nivou. Sve to, zauzvrat, stvara potrebu za većim brojem fabrika, mašina i radnika koji će moći održavati masovnu proizvodnju na traženom nivou. Ovo, u konačnici, rezultira pojavom dva nova ekonomskog faktora. Pored zemlje i rada, kao osnovnih faktora proizvodnje u predindustrijskom dobu, kapital potreban za financiranje većih industrijskih preduzeća prepoznaje se u ekonomskoj teoriji kao neizbjegli treći faktori proizvodnje (prelazak s radno-intenzivne na kapitalno-intenzivnu proizvodnju). Istovremeno, s do tada neviđenim rastom fabričkih sistema, raste potreba za upravljanjem i organizacijom, a sve to ukazuje na pojavu važnog četvrtog faktora proizvodnje – menadžmenta.<sup>18</sup> Naime, preduzetnici koji pokreću poslovanje, moraju biti poslovno i organizacijski svestrani (prepoznati poslovnu priliku, planirati i osigurati potrebne resurse, te upravljati proizvodnjom i plasmanom),<sup>†</sup> što nije vrlo česta osobina kod ljudi. Kako je posao rastao i razvijao se, preduzetnici nisu mogli sami organizovati i upravljati svim poslovnim zadacima, već se pojavila potreba delegiranja ovlasti i odgovornosti prema podređenima. Stoga, da bi se realizovala neophodna administrativna integracija svih radnih funkcija bilo je potrebno uspostaviti odgovarajući lanac upravljanja kojeg, osim samog preduzetnika na najvišem hijerarhijskom nivou, čine i drugi zaposleni (ne-vlasnici) s nižih hijerarhijskih nivoa, koji posjeduju odgovarajuće tehničke i menadžerske vještine. Ovaj princip delegiranja poslova s viših hijerarhijskih nivoa na niže leži u osnovi izgradnje organizacijske strukture.<sup>19</sup>

Rastom industrijalizacije pojavljuju se menadžerski izazovi s kakvim se ljudi do tada nisu sretali. Načini i metodi koje su koristili crkva, vojska ili državna administracija nisu bili primjenjivi u oblasti poslovanja, već su preduzetnici i menadžeri morali iznalaziti nove prakse i tehnike za postizanje organizacione efektivnosti i efikasnosti. Rast industrije u ranim godinama 19. vijeka, izazvao je pojavu velikih preduzeća koja su radila u okruženjima narastajuće konkurencije.

\* Mehanizacija u tekstilnoj industriji započinje 1733. godine kada John Key (1704.–1779.), engleski izumitelj, uvodi „leteći“ čunak (engl. *flying shuttle*), čime se višestruko povećava radna efikasnost tkalaca. U nekim izvorima upravo se godina pojave ovog pronalaska smatra početkom prve industrijske revolucije.

† Vidjeti drugu glavu, odjeljak „Unutar-organizacijsko preduzetništvo“.

Da bi bili uspješni u takvim okolnostima preduzetnici su morali usvajati neophodnu tehnologiju za postizanje ekonomije razmjera, a to je s druge strane postavljalo pred njih velike upravljačke izazove. Prvi izazov s kojim su se suočili je bio razvoj odgovarajuće radne snage. Veliki broj ljudi potrebnih za realizaciju masovne proizvodnje, bilo je potrebno angažovati uglavnom iz redova nekvalificiranih agrarnih radnika, zatim ih obučiti za rad u modernim fabrikama, a nakon toga disciplinovati i motivirati za produktivan rad u takvom okruženju.<sup>20</sup>

Kako su rasli izazovi vezani uz formiranje i, potom, vođenje radne snage, tako je rasla i potreba za angažiranjem većeg broja menadžera, što je predstavljalo drugi veliki upravljački izazov. Porast broja potrebnih menadžera je značio i usložnjavanje hijerarhijske (i organizacione) strukture, odnosno povećavao se broj menadžerskih nivoa (od nadzornika na prvoj liniji do korporacijskih menadžera na samom vrhu poslovne organizacije). Prvobitno su za nadzornike bili određivani neobrazovani radnici koji su se isticali svojim tehničkim vještinama i sposobnošću da održavaju disciplinu. Ovi ljudi nisu imali nikakvog formalnog menadžerskog treninga niti obrazovanja, već su intuitivno obavljali upravljačke zadatke, što je predstavljalo značajan problem, posebno na višim menadžerskim pozicijama. Jedini vid treninga za menadžere je bio u vidu osposobljavanja na radnom mjestu. Kako je rasla potreba za (visokospecijaliziranim) menadžerskim kadrom, osposobljavanje na radnom mjestu je dopunjeno formalnim menadžerskim treninzima koji su se odnosili na proizvodnju i rad mašina, osobine korištenih materijala, trgovačke prakse i zakonske obaveze poduzeća. Ovako obučavani menadžeri su bili vezani za onu industriju u kojoj su radili i ako bi prelazili u neku drugu industriju, morali su ponovo prolaziti kroz slične treninge.<sup>21</sup>

Rast potražnje za menadžerima i spoznaja kako specifična znanja i vještine moraju posjedovati ljudi koji obavljaju menadžerske poslove, može se pratiti i kroz porast menadžerskih plata i prinadležnosti. Prvotni nadzornici su bili neznatno više plaćeni od ostalih radnika, a visina plate je jako zavisila od njihovog društvenog položaja. Međutim, s porastom potrebe za kvalitetnim menadžerima, ova situacija se značajno promjenila početkom 19. vijeka, da bi se već polovinom 19. vijeka razlika u plati vlasnika-menadžera i plaćenih menadžera dramatično smanjila. John Stuart Mill (1806.–1873.), engleski filozof, ekonomista i državni službenik, isticao je u svojim radovima važnost obrazovanog kadra, sistem nagrađivanja vezan uz učinak i nadmoćnost „inteligentnog“ plaćenog menadžera nad „posvećenim“ vlasnikom. Ovdje se pod terminom „inteligencija“ smatra opšta razina znanja i vještina koje menadžer dobija kroz formalno obrazovanje i osposobljavanje na radnom mjestu. Iz navedenog se jasno vidi i Millovo snažno suprotstavljanje Smithovoj pretpostavci o negativnim posljedicama angažmana plaćenih menadžera.<sup>22</sup>

Treći veliki upravljački izazov s kojim su se susreli preduzetnici (i menadžeri) u ranom industrijskom dobu jesu nove menadžerske funkcije. Prelaskom sa zanatske

proizvodnje, odnosno proizvodnje u domaćinstvima na industrijsku proizvodnju, glavni (strateški) poslovni ciljevi se prebacuju s kratkoročne dobiti na dugoročni rast preduzeća. Zbog toga, pojavljuje se potreba za dugoročnim planiranjem kao novom menadžerskom funkcijom. Planiranje je bilo potrebno kako u oblasti osiguranja sirovina (rudnici i planiranje novih iskopa), tako i u oblasti fabričke proizvodnje gdje je potrebno planirati nabavku mašinerije, osiguranje energetskih izvora, te izgradnju odgovarajućih objekata za smještaj opreme i materijala. U ovom ranom periodu industrijalizacije (rani 19. vijek) čak se pojavljuju i prvi oblici planiranja proizvodnje, kao i planiranja radnih tokova.

Pored dugoročnog planiranja, još jedna nova menadžerska funkcija s kojom se susreću preduzetnici u ranom periodu industrijalizacije je organizacija. Kako je već rečeno, porastom broja angažovane radne snage i uvođenjem novih tehnologija (mašinerije) dolazi do dalje specijalizacije rada, povećanja broja odjela, a samim tim i potrebe za većim brojem menadžera viših nivoa. Odатle proizlazi i potreba za višom (dubljom) organizacijskom strukturom i složenijim koordinacionim mehanizmima u cilju potpune integracije poslovnih funkcija. Konačno, kao treća nova menadžerska funkcija pojavljuje se potreba praćenja troškova proizvodnje i poslovanja. Računovodstvena funkcija u doba industrijske revolucije je ostala na nivou one iz srednjeg vijeka, opisane u knjizi Luce Bartolomeoa de Paciolia (1447.–1517.), italijanskog matematičara i fratra, inače prvom štampanom djelu o matematici koje uključuje i rasprave o deviznim izračunima i dvojnom knjigovodstvu.<sup>23</sup> Menadžeri su vodili knjigovodstvene zapise o prodaji, kupovini, zaradama i plaćama, ali su samo rijetki koristili te podatke za donošenje menadžerskih odluka.<sup>24</sup> Kako se može vidjeti iz navedenog, već u prvoj polovini 19. vijeka menadžeri su obavljali, bar na rudimentarnom nivou, a krajem 19. vijeka i u punom opsegu svih pet funkcija modernog menadžmenta (planiranje, kontrola, organizovanje, kadroviranje i upravljanje), koje je mnogo godina kasnije jasno prepoznao i opisao u svojim radovima Henri Fayol.<sup>25</sup>

Sve ove promjene i zahtjevi koji su se postavljali na preduzetnike i menadžere velikih preduzeća u drugoj polovici 19. vijeka doveli su do pojave *sistematskog menadžmenta* (engl. *systematic management*). Sistematski menadžment predstavlja pristup menadžmentu koji je usredotočen na poslovne (menadžerske) procese, a ne na konačni ishod. Uveden po prvi put od stane Daniela C. McCalluma (1815.–1878.), škotsko-američkog željezničkog inženjera i menadžera, formalno se pojavljuje u američkoj željezničkoj industriji krajem 1850-ih. Menadžeri velikih preduzeća su trebali unaprijed planirati regrutiranje radnika, nabavku opreme i materijala, osiguranje potrebnog kapitala, zatim organizovati podjelu rada i delegirati ovlasti i odgovornosti, voditi i motivisati ljudе, te provoditi kontrolu kroz poređenje ostvarenog rezultata s onim planiranim. Ovaj pristup menadžmentu, posebno podržan od strane inženjera-menadžera, postepeno prihvataju i druge velike poslovne organizacije, a krajem 19. i

početkom 20. vijeka postaje osnova za pojavu naučnog menadžmenta i, posljedično, kompletног modernog menadžmenta i misli o menadžmentu.<sup>26</sup>

Na kraju, potrebno se još kratko osvrnuti i na kulturne posljedice industrijske revolucije. Nova sredstava za proizvodnju i urbani koncepti stanovanja iz temelja su promijenili predindustrijski način života ljudi. Mnogi kritičari kapitalističkog društvenog uređenja smatrali su da je kapitalizam (i industrijalizacija) stvorio mnoge društvene neprilike, kao što su siromaštvo, urbanizacija i zagađenje. Radni (i životni) uslovi u vrijeme industrijske revolucije bili su izuzetno teški i, općenito, nepravedni, pogotovo za djecu i žene koji su bili angažovani u radnu snagu. Takvo stanje zahtijevalo je značajno unapređenje, bilo mirnim putem, kako su to tadašnji socijalisti utopisti predlagali,\* bilo nasilnim putem (revolucijom) kako su to zagovarali Karl H. Marx (1818.–1883.) i Friedrich Engels (1820.–1895.), njemački filozofi, ekonomisti i socijalistički revolucionari. S druge strane, siromaštvo i nepravedni društveni odnosi (pogotovo prema ugroženim grupama) nisu proizvod industrijske revolucije, već su naslijedeni iz prethodnog feudalnog društvenog uređenja. Posmatrano na nivou kompletног društva, tokom doba industrijske revolucije realne nadnlice radnika su stabilno rasle, omogućavajući životni standard iznad pukog preživljavanja, smrtnost djece mlađe od pet godina je značajno opala, čemu je značajno doprinijelo unapređenje u oblastima poljoprivrede, sanitarnih uslova u gradovima i zdravstvenoj njezi.<sup>27</sup> Iako su životni i ekonomski uslovi u periodu 18 i 19. vijeka (pa, čak, i početka 20. vijeka) bili izuzetno teški, industrijalizacija i urbanizacija su vodili ka opštem porastu životnog standarda, što je u konačnici dovelo do ekonomskog blagostanja u 20. vijeku.

Ovaj kratki pregled razvoja menadžmenta i misli o menadžmentu će biti završen opisom (naj)važnijih inovacija u menadžmentu iz doba industrijske revolucije, te detaljnijom analizom naučnog menadžmenta, kao inovacijom u menadžmentu koja predstavlja najvažniju prekretnicu u razvoju modernog menadžmenta.

### ***Važnije inovacije u menadžmentu iz vremena industrijske revolucije***

Izazovi koji su se pojavili i stajali pred preduzetnicima (vlasnicima) i menadžerima poslovnih organizacija u doba industrijske revolucije nužno su vodili ka uvođenju odgovarajućih menadžerskih praksi koje su se pojavile kao odgovor na te izazove. Obično kroz proces pokušaja i pogrešaka menadžeri su uvodili mnoge različite mehanizme i alatke u svoje prakse, a one koji bi pozitivno odgovorile testu vremena bile bi zadržavane u preduzećima koja su ih uvela, te, eventualno, rasprostirane na ostala preduzeća. Gledajući s veće vremenske udaljenosti, četiri menadžerske prakse, nastale u ovom periodu industrijskog razvoja, zaslužuju posebnu pažnju (slika 5.2, lijevi dio): a) korporativno

\* Vidjeti prvu glavu, odjeljak „Razvoj koncepta inovacija kroz historiju“.

blagostanje, b) profesionalni menadžeri, c) vertikalna integracija, i d) industrijski istraživački laboratoriji.

*Korporativno blagostanje* (engl. *Corporate Welfarism*). Od početka industrijalizacije, pripadnici novostvorene radničke klase su za uloženi rad dobivali odgovarajuće nadnice i to je bila jedina vrsta kompenzacije na koju su mogli računati. S obzirom, međutim, na radne i životne uslove ljudi tog vremena, plate same za sebe nisu bile dovoljne da zadovolje sve potrebe radnika. Potreba za obrazovanjem, kreirana uvođenjem i korištenjem novih tehnologija, te potrebe za stanovanjem, higijenom i socijalnom zaštitom su bile daleko iznad mogućnosti i kontrole velikog broja potrebnih (i angažovanih) radnika.<sup>28</sup> Kao odgovor na ovakvo stanje, odnosno narastajuće potrebe radničke klase u prvoj polovini 19. vijeka, preduzetnici uvode različite mјere u svojim preduzećima, što će kasnije postati poznato pod nazivom korporativno blagostanje (kapitalizam blagostanja ili paternalizam blagostanja), odnosno davanje beneficija koje se ne odnose na plate, obezbjeđenje veće sigurnosti zaposlenja i davanje prava i mogućnosti delegiranja zastupnika (pojedinačnih ili grupnih) u pregovorima s poslodavcima i menadžerima.<sup>29</sup>

Korporativno blagostanje, kao menadžerska praksa, počinje se primjenjivati u Njemačkoj (Rurska oblast) u prvoj polovini 19. vijeka. Njemačko preduzeće „*Krupp Gussstahlfabrik*“, pod upravljačkom palicom Alfreda Kruppa (1812.–1887.), njemačkog industrijalca i sina osnivača preduzeća, prva je organizacija koja je uvela program korporativnog blagostanja, još 1836. godine. Ovaj program je i formalno institucionaliziran u ovom preduzeću tokom 1850-ih. Kruppov program je nastajao postepeno tokom višedecenijskog perioda, a uključivao je beneficije kao što su bolesnički i pokopni fond, bolja zdravstvena zaštita, penzioni fond, programi za invalide, stipendiranje, plaćeno stanovanje. Ovaj program je kasnije poslužio kao ogledni program za veći broj preduzeća u Njemačkoj, a sam pristup i karakteristike korporativnog blagostanja su se proširili po mnogim drugim evropskim zemljama i Americi.<sup>30</sup> Vremenom su se tipovi i razlozi uvođenja programa korporativnog blagostanja mijenjali, tako da su danas ovi programi postali usko vezani sa strategijama upravljanja ljudskim resursima, kao metodi za privlačenje talenata ili za promociju brižne i društveno odgovorne prirode preduzeća.<sup>31</sup> Bez obzira na promjene u tipovima beneficija koje se kroz programe korporativnog blagostanja daju radnicima i koje su se dešavale tokom vremena, osnovni razlog za njihovo uvođenje je da se osigura produktivnija i zadovoljnja radna snaga.

*Profesionalni menadžeri* (engl. *Professional Managers*). Kako je već ranije opisano, sve do prve polovine 19. vijeka jedini plaćeni menadžeri (ne-vlasnici) su bili predradnici ili nadzornici (engl. *supervisor; overseer*) dok su sve više menadžerske funkcije obavljali preduzetnici (vlasnici) preduzeća. Kako su preduzeća rasla i kako se tehnologija snažno razvijala, tako je složenost

upravljačkih i administrativnih zadataka daleko nadmašivala potrebna znanja i mogućnosti pojedinaca. Nadalje, velike industrije, poput željeznica, su pokrivale široka geografska područja, što je zahtijevalo lokalnu prisutnost i brzo donošenje odluka, a što je daleko izvan moći pojedinačnih ljudi. Ovakvo stanje stvari je zahtijevalo složenu menadžersku strukturu i angažman više plaćenih menadžera, koji iako nisu bili vlasnici organizacija u kojima su radili, svoju kompletну karijeru su posvećivali tim organizacijama. Jedan od prvih profesionalnih menadžera najvišeg nivoa je bio kapetan Mark Huish (1808.–1867.), generalni direktor željezničkog preduzeća „*London & North Western Railway*“ od 1846. do 1858. godine. Kapetan Huish je značajno doprinio razvoju kompanije i željeznice uopšte, ali je dostigao takav nivo moći unutar preduzeća da je pod velikim pritiskom vlasnika (uglavnom aristokrata)\* morao podnijeti ostavku.<sup>32</sup>

Nakon prvih profesionalnih menadžera angažovanih od strane veliki željezničkih preduzeća, profesionalni menadžment se brzo raširio i na ostale industrije. Profesionalni menadžeri su u velikoj mjeri doprinijeli razvoju mnogih tehnoloških, ali i organizacijskih inovacija i razvoju menadžmenta uopšte. Danas su profesionalni menadžeri prisutni u svim sferama života (poslovanju, sportu, medicini i mnogim drugim oblastima). U današnje vrijeme, da bi bio uspješan, menadžer mora posjedovati različita znanja i umijeća, te biti vješt u više različitim oblasti, koje su podrobno opisane u važnim radovima Henri Fayola i Henry Mintzberga.<sup>33</sup> Na kraju, potrebno je reći da bez obzira na broj profesionalnih menadžera i njihovu važnost u savremenom životu, latentni sukob između vlasnika i menadžera i dalje postoji, iako iz drugih razloga nego što je to bilo sredinom 19. vijeka, u jeku industrijske revolucije.

*Vertikalna integracija* (engl. *Vertical Integration*). Velika preduzeća su počela da se pojavljuju na sceni tek u prvoj polovini 19. vijeka. Prije toga preduzeća su bila ograničena samo na manji dio industrijskog vrijednosnog lanca i samim tim mogućnosti za veliki rast nije bilo. Pojava preduzeća koja su imala tehnologiju, proizvodne procese i menadžerske vještine za pokretanje masovne proizvodnje značajno je promijenila mogućnosti rasta preduzeća i ostvarivanja ekonomija razmjera. Jedan inovativni način rasta preduzeća predstavlja vertikalna integracija, odnosno širenje preduzeća kroz čitav vrijednosni lanac industrije, od proizvodnje i rafiniranja sirovina, preko proizvodnje poluproizvoda i gotovih proizvoda, pa do transporta, veleprodaje i maloprodaje.<sup>34</sup> U zavisnosti od toga gdje se preduzeće inicijalno nalazilo u okviru vrijednosnog lanca industrije, vertikalno širenje je

\* Tokom 18. i 19. vijeka (pa i početkom 20. vijeka sve do Prvog svjetskog rata) na važne upravljačke pozicije u preduzećima postavljani su uglavnom ljudi koji su dolazili iz viših staleža (aristokratije), a primanja svih plaćenih radnika (ne-vlasnika), uključujući i menadžere, bila su u skladu sa njihovim društvenim položajem. Takvo stanje je vrlo često dovodilo do konfliktnih situacija koje nisu imale (gotovo) nikakve direktnе veze sa poslovanjem preduzeća, već su prvenstveno predstavljale tipične klasne sukobe.

moglo biti na gore (prema proizvodnji sirovina) ili na dole (prema distribuciji i prodaji gotovih proizvoda).

Prvi primjer primjene vertikalne integracije predstavlja preduzeće „*Carnegie Steel Company*“, osnovano 1892. godine od strane škotsko-američkog industrijalca Andrewa Carnegiea (1835.–1919.) i njegovih partnera. Prije samog pokretanja ovog preduzeća, Andrew Carnegie je svojim preduzećima, a prije svih preduzeću „*Keystone Bridge Company*“, 1883. godine pridružio preduzeće „*Homestead Steel Works*“, koje je u svom sastavu imalo rudnike uglja i željeza, željezničku prugu i flotu riječnih brodova za prevoz sirovina i gotovih proizvoda. Koristeći svoje poslovne veze s ljudima iz željezničke industrije, Carnegie je veliki dio proizvodnje svoje kompanije direktno plasirao tim preduzećima, ostvarujući na taj način potpunu vertikalnu integraciju u okviru čelične industrije.<sup>35</sup>

Nakon pojave (i realizacije) vertikalne integracije, kao inovacije u menadžmentu, tokom 20. vijeka (naročito tokom prve polovine) postojao je opšti trend ka većoj vertikalnoj integraciji i to dominantno prema integraciji na dole (engl. *forward vertical integration*), koja se smatrala ofanzivnom strategijom. Integracija na gore (engl. *backward vertical integration*), koja se smatrala defanzivnom strategijom, je bila znatno manje zastupljena.<sup>36</sup> Krajem 20. vijeka vertikalna integracija prestaje biti favorizovana menadžerska praksa za značajnije širenje i osvajanje većeg tržišnog udjela. Fokus na ključne kompetencije i angažovanje vanjskih saradnika preuzima primat u menadžerskoj praksi u cilju ostvarivanja ekonomije razmjera na prijelazu između 20. i 21. vijeka.

*Industrijski istraživački laboratorijski* (engl. *Industrial Research Labs*). Završne decenije 19. vijeka obilježila je spoznaja, potpomognuta tada usvojenom legislativom,\* da inovacije mogu voditi ka dugoročno održivoj poziciji na tržištu. To je vrijeme industrijalizacije izuma i inovacija, od kada primijenjena nauka postaje glavni pokretač tehnološkog napretka i ekonomskog rasta. Pojedina velika preduzeća iz Evrope i Amerike pokreću industrijske istraživačke laboratorije u kojima, neovisno o proizvodnim pogonima i proizvodnji, radi veliki broj naučnika i inženjera. Ovi stručnjaci rade na stvaranju novih znanja i tehnologija koji su se mogli upotrijebiti u poslovne svrhe. Prvo veliko preduzeće koje je formalno organizovalo i pokrenulo istraživačku laboratoriju, 1891. godine, je njemačko hemijsko preduzeće „*Bayer*“ (puni naziv: „*Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.*“). Tako je nakon više od 10 godina istinske predanosti istraživačkom radu u „*Bayeru*“ stvorena prva industrijska istraživačka laboratorija.<sup>37</sup>

Industrijski istraživački laboratorijski su od početka 20. vijeka uvedeni u mnogim velikim preduzećima kako u Evropi, tako i u Americi, a kasnije i u drugim krajevima svijeta. Tokom 20. vijeka, većina tehnoloških, proizvodnih, pa i

\* Carski patentni zakon (njem. *Reichs-Patentgesetz*) iz 1877. u Njemačkoj i Shermanov antimonopolski zakon (engl. *Sherman Antitrust Act*) iz 1890. u Sjedinjenim Američkim Državama.

procesnih inovacija, u raznim industrijskim granama (elektronska, hemijska, farmaceutska, računarska i druge), proizvedena je u ovim laboratorijama. Istraživački laboratoriji su tokom 20. vijeka postali gotovo neizostavan dio bilo koje velike organizacije. Oni su kreirali visoke ulazne barijere u pojedine industrije i značajno otežavale konkurentsku poziciju malim preduzećima u odnosu na velike industrijske nosioce. Ovaj pristup inoviranju se donekle promijenio od početka 21. vijeka, stupanjem na scenu otvorenih inovacija, kada i velike poslovne organizacije uviđaju da za novim tehnologijama i idejama mogu posegnuti i izvan svojih organizacijskih granica.\*

### **Naučni menadžment**

Naučni menadžment (engl. *Scientific Management*) je prva menadžerska ideja koja je vrlo široko prodrla i napravila snažan uticaj na budući razvoj modernog menadžmenta i, općenito, misli o menadžmentu. Iako je glavni protagonist ideje i prakse naučnog menadžmenta Frederick Winslow Taylor, pored njega postoji čitav niz vrlo istaknutih praktičara i teoretičara modernog menadžmenta koji su prihvatali, unaprijedili i dalje širili osnovni princip naučnog menadžmenta – efikasnost poslovnih procesa. Prema Tayloru, glavni zadatak menadžmenta je osiguranje maksimalnog blagostanja za poslodavca i radnike. U tom smislu, Taylor smatra da interesi ove dvije grupe poslovnih aktera nisu međusobno suprostavljeni, već, naprotiv, isti. Naime, svaki radnik postiže maksimalni prosperitet ako ostvaruje svoj najveći nivo efikasnosti, čime ostvaruje najvišu zaradu (ono što najviše želi), dok time, istovremeno, svom poslodavcu realizuje najniži trošak rada (ono što najviše želi).<sup>38</sup>

Taylor je bio vrlo praktičan čovjek i strasno orijentisan ka rješavanju problema. Iako imućan i dobro obrazovan, Taylor je svoju profesionalnu karijeru započeo 1878. godine u preduzeću „Midvale Steel Company“ na samom dnu inženjerske hijerarhije, gdje je u roku od šest godina napredovao od običnog radnika do glavnog inženjera. Posmatrajući radne procese i angažman radnika, Taylor je upravo u ovom preduzeću stekao neprocjenjivo važne i vrijedne uvide i iskustva koji će biti osnova za njegove kasnije ideje o pravilnom menadžmentu. Tadašnje, od većine radnika opšteprihvaćeno, zabušavanje na poslu (engl. *soldiering*) je motivisalo Taylora da se odlučno obračuna s tako „bestidnom“ neefikasnošću. U tom cilju, Taylor je odlučio da, koristeći naučni pristup, odredi šta bi radnici trebali biti u stanju proizvesti sa svojom opremom i materijalima, a što bi činilo pošten radni dan.<sup>†</sup> Opremljen štopericom, mjernom trakom (metrom) i vagom, Taylor je do najsigurnijih detalja mjerio udaljenosti i vremena potrebna za kretanje radnika i materijala. To je trebalo učiniti za svako pojedinačno radno mjesto, te na osnovu

\* Vidjeti prvu glavu, pododjeljak „Organske nasuprotnosti otvorenim inovacijama“.

† „Pošten radni dan“ (engl. „a fair day's work“), fraza koju je Taylor koristio u smislu optimalne efikasnosti koja bi donosila najveću zaradu radnicima, a poslodavcima najniži trošak radne snage.

dobivenih rezultata, a u skladu sa studijom vremena i kretanja (engl. *time-and-motion study*), povećati efikasnost radnika na bilo kom radnom mjestu kroz optimizaciju kretanja, odnosno eliminaciju nepotrebnih pokreta i zamjenu sporih i neefikasnih pokreta brzim i efikasnim.<sup>39</sup> Ovo je bio začetak onoga što je Taylor kasnije nazvano „naučnim menadžmentom“, odnosno primjenu naučnog pristupa za empirijsko utvrđivanje optimalnog načina obavljanja poslova.

Prema Tayloru, osnovni elementi pravilnog mehanizma menadžmenta, između ostalih, su: studija vremena i kretanja, funkcionalno ili podijeljeno vodstvo, standardizacija svih korištenih alata i radnji radnika za svaku klasu rada, korištenje različitih alata za uštedu vremena i kartice s uputstvima za radnike. Dok je navedeno samo skup elemenata menadžerskog mehanizma, u osnovi pravilnog menadžmenta, međutim, leži filozofija naučnog menadžmenta, koja počiva na četiri glavna principa: a) razvoj prave nauke, b) naučna selekcija radnika, c) naučno obrazovanje i razvoj tog radnika, i d) prijateljska saradnja između menadžmenta i radnika.<sup>40</sup>

Kako je već ranije naglašeno, principe i postavke naučnog menadžmenta su prihvatali i propagirali pojedinci koji su se okupili oko Taylora u početnim danima razvoja i širenja naučnog menadžmenta. Prvi od značajnih zagovornika naučnog menadžmenta je Carl G. Barth (1860.–1939.), norveško-američki matematičar i inženjer, koji se pridružio Tayloru 1899. godine u preduzeću „Bethlehem Iron Works“, gdje je zajedno s Henryem Ganttom radio na eliminaciji aproksimativnih procedura (engl. *rule-of-thumb procedures*) u određivanju optimalnog pristupa za rezanje metala. Barth je kasnije postao najvažniji Taylorov pomoćnik u razvoju novih inženjerskih pristupa u mnogim preduzećima tog vremena. Drugi značajni sljedbenik naučnog menadžmenta je Henry L. Gantt, koji je u više navrata radio s Taylorom u različitim preduzećima, dok nije postao samostalni konsultant industrijskog inženjeringu. Gantt je imao vrlo plodnu naučnu i inženjersku karijeru (objavio je preko 150 članaka, tri knjige i patentirao više od deset različitih izuma), a najvažniji doprinos menadžerskim tehnikama je dao osmišljavanjem grafičkih metoda za podršku menadžmentu – poznati Gantogram (engl. *Gantt Chart*) koncept, koji predstavlja nezaobilaznu menadžersku alatku u projekt menadžmentu. Konačno, bračni par Lillian M. Gilbreth (1878.–1972.), američka psihologinja, inženjerka i konsultantica i Frank B. Gilbreth (1868.–1924.), američki inženjer i konsultant, su vrlo važni Taylorovi sljedbenici, poznati po svoj strastvenoj predanosti minimizaciji gubitaka i otkrivanju optimalnog načina obavljanja radnih zadataka. Interesi bračnog para Gilbreth su bili vrlo raznoliki i široki, tako da su dali značajne i trajne doprinose u oblastima metoda rada, proučavanja kretanja i umora radnika, te osnaživanja osoba s invaliditetom u okviru radnih procesa.<sup>41</sup> Ovdje je potrebno skrenuti pažnju i na činjenicu da je Lillian Gilbreth prva dama menadžmenta, odnosno prva žena koja je svojim

djelovanjem direktno uticala na razvoj modernog menadžmenta, naročito u oblasti primjene psihologije u industrijskom menadžmentu.\*

Iako se u današnjem svijetu inovacija i prilagodljivosti može naći vrlo malo prostora za neposrednu primjenu Taylorovih ideja, mora se reći da je naučni menadžment, uvodeći svijet menadžmenta u eru kontrole i efikasnosti, ostavio snažan trag u razvoju mnogih modernih menadžerskih praksi, naročito u oblastima upravljanja procesima, upravljanja ljudskim resursima i upravljanja troškovima. Upravo su Taylorove ideje inspirisale Henryja Forda (1863.–1947.), američkog industrijalca i poslovnog magnata, da osmisli i uvede pokretnu proizvodnu liniju, koja predstavlja model savremene masovne proizvodnje. Pokretna linija i danas, čitav vijek nakon svog nastanka, predstavlja osnovu upravljanja procesima, zbog svog superiornog načina organizovanja ljudi i posla. Principi koji stoje iza pokretnе linije mogu se, osim u proizvodnim pogonima, upotrijebiti i u mnogim drugim oblastima, kao što su transport predmeta (aerodromi, restorani...) ili čak u modernim mikroprocesorima kroz mehanizam instrukcijskog cjevovoda (engl. *instruction pipelining*). Posmatrajući tako, moglo bi se reći da su principi naučnog menadžmenta ugrađeni u najsofisticirane i najmodernije proizvode i sisteme ljudskog društva.

## Važnije inovacije u menadžmentu u modernom dobu

U prethodnom poglavlju dat je vrlo kratki osvrt na razvoj menadžmenta i misli o menadžmentu u periodu do početka 20. vijeka. Iako ovdje ne postoji namjera da se prati historija razvoja misli o menadžmentu, takav kratki uvod bio je potreban da bi se bolje razumjeli kontekst i okolnosti u kome je nastao moderni menadžment, odnosno šta je vodilo i motivisalo ljude da osmisle i uvedu pojedine menadžerske prakse. Shodno tome, malo detaljnije su opisane (naj)važnije menadžerske prakse i ideje nastale u dobu industrijalizacije, koje čine preteću modernog menadžmenta i koje su, iako nastale prije više od 150 godina, i dalje svježe i inspirativne za nove naraštaje teoretičara i praktičara menadžmenta. Konačno, na kraju poglavlja opisan je nastanak i razvoj naučnog menadžmenta, kao menadžerske ideje i prakse koja je menadžment uvela u moderno doba. Principi i učenje naučnog menadžmenta upravo predstavljaju praktičnu i akademsku prekretnicu prema modernom shvaćanju menadžmenta. U tom smislu, moderni menadžment se postavlja kao kritično važna praktična disciplina ljudskog djelovanja, ali isto tako i kao akademska disciplina koja se može i treba studirati,

\* Preciznosti radi, treba naglasiti da je prije Lillian Gilbreth, Augusta Ada King, rod. Byron (1815.–1852.), engleska matematičarka i spisateljica, radila na pisanju programa za analitički motor/mašinu (engl. *analytical engine*) sa Charlesom Babbageom (1791.–1871.), engleskim matematičarom, filozofom i inženjerom, koji se zalagao za primjenu naučnih principa u menadžmentu, mnogo prije pojave Fredericka Taylora. Ada je postala poznata po tome što je bila jedna od rijetkih osoba koja je razumjela Babbageove koncepte i mogla ih prezentovati čak bolje i od njega samog.

a zatim kroz redovnu edukaciju i specijalističke treninge prenosići na široki krug korisnika menadžerskih praksi, metoda i alata.

U nastavku će biti opisan nastanak i porijeklo 20 ključnih menadžerskih inovacija, odnosno menadžerskih ideja i praksi koje čine srž modernog menadžmenta. Izabrane prakse su prikazane redoslijedom prema vremenu kada su nastajale, ne zbog nekog hronološkog prikaza bitnog za razvoj menadžmenta i misli o menadžmentu, već zbog praćenja ranije uspostavljene strukture teksta. Istovremeno, takav pristup je iskorišten da bi se lakše moglo uvidjeti kako su opšte promjene u okruženju uticale na inoviranje u menadžmentu. Prije toga će biti urađen osvrt na identifikaciju inovacija u menadžmentu i sam kriterij izbora navedenih ključnih menadžerskih inovacija modernog menadžmenta.

## Identifikacija inovacija u menadžmentu

Menadžment kao oblast ljudskog djelovanja je vrlo dinamična disciplina, sklona stalnim promjenama, podjednako inkrementalnim i radikalnim. U neumornoj borbi za postizanje efektivnih i efikasnih načina vođenja svojih (poslovnih) organizacija, menadžeri modernog doba neprekidno tragaju za novim menadžerskim idejama i praksama ili bar novim varijacijama starih menadžerskih ideja i praksi. Očekujući da će u toj potrazi naići baš na onu ideju (praksu) čija će primjena donijeti odlučujuću konkurentsku prednost njihovim organizacijama, istovremeno sa skepticizmom procjenjuju da li će se ta ideja (praksa) moći primijeniti i da li će njena primjena zaista i donijeti željene organizacijske koristi. Jednako tako, učeni i razboriti menadžeri će o određenoj novoj menadžerskoj ideji (praksi) razmišljati i da li ista predstavlja samo prolaznu modu ili stvarnu i trajnu vrijednost. Većina (sve?) menadžerskih ideja i praksi dode i prođe, ali neke od njih zaista počivaju na važnim i temeljnim spoznajama koje ostavljaju duboke i dugoročne tragove,\* kako u teoriji, tako i u praksi menadžmenta.<sup>42</sup>

Inovativnih menadžerskih ideja i praksi ima relativno mnogo, neke nastale pod uticajem tehnoloških i društvenih promjena određenog vremenskog perioda, a neke kao modifikovane stare ideje i prakse, primijenjene u drugaćijim okolnostima.<sup>†</sup> Otuda, osnovni problem koji se pojavljuje jeste identifikacija genuinih (originalnih) inovacija u menadžmentu, odnosno onih inovacija koje su zaista u datom vremenskom trenutku bile potpuno nove u svijetu (tzv. „*state-of-the-art*“) i koje su predstavljale stvarni pomak od menadžerskih praksi (ideja) koje su menadžeri do tada primjenjivali u svom radu. Drugi problem kod identifikacije inovacija predstavlja razdvajanje (razlikovanje) inovacija u menadžmentu od operativnih i procesnih inovacija. Naime, ove prve su inovacije koje direktno

\* Na primjer, dvofaktorska teorija motivacije Fredericka I. Herzberga (1823.–2000.), američkog psihologa i teoretičara menadžmenta, ili teorija konkurenčke strategije Michaela E. Portera, ili teorija ključnih kompetencija C.K. Prahalada i Garya Hamela.

† Vidjeti treću glavu, pododjeljak „*Proces uspostavljanja modnih trendova u menadžmentu*“.

oblikuju menadžment model (poslovne) organizacije (tj. „*kako menadžeri rade to što rade*“),<sup>43</sup> dok se ove druge odnosne na načine na koje se ulazi transformišu u izlaze. Skup pravila, odnosno mjera koji mora zadovoljiti neka menadžerska praksa da bi se smatrala originalno inovativnom proizlazi direktno iz same definicije inovacija u menadžmentu,\* uz značajnu izmjenu koja se odnosi na „novitet“ inovacije:

- 1) *Inovacije u menadžmentu predstavljaju promjenu menadžerskih praksi, procesa, alata i/ili struktura...*

Inovacija se mora odnositi na jednu ili više praktičnih aktivnosti koju menadžeri provode u okviru svog normalnog radnog i poslovnog djelovanja (u skladu s pet tradicionalnih funkcija modernog menadžmenta). Na primjer, uvođenje divizijske strukture, primjena šest sigma ili uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom zaista utiče na načine na koji se obavljaju svakodnevni organizacijski poslovi i zadaci, dok globalizacija ili osnaživanje radnika predstavljaju opšte pokrete u menadžmentu i poslovanju, a ne konkretne menadžerske prakse.

- 2) *... implementiranu u okviru inovativne organizacije...*

Inovacija mora biti implementirana (i, čak, zadržana u dugom vremenskom roku) u okviru stvarane (poslovne) organizacije. To ne može biti neka menadžerska ideja nastala u „laboratorijskom“ okruženju i nikada implementirana u realnom okruženju, pa ma kako elegantna ili privlačna bila.

- 3) *...pri čemu takva promjena ili prilagodba čini potpuno nov ili neuporediv pomak od dotadašnjeg stanja u svijetu...*

Ovo je značajna promjena u odnosu na ranije datu definiciju, odnosno inovacija mora biti potpuno nova u svijetu, nikada prije primijenjena i opisana. Nikako se ne može odnositi na još jednu implementaciju date menadžerske prakse koja je već ranije uvedena, pa ma kako ta implementacija posebna i primjerna bila.

- 4) *...a sve u cilju unapređenja poslovnih performansi te organizacije.*

Inovacije ne predstavljaju same sebi svrhu. Stvarno inovativne organizacije se upuštaju u proces inovacija i prihvataju sve prateće rizike prije i iznad svega da bi unaprijedile svoje (poslovne) performanse.

Kako ne postoji nikakav poseban registar ili repozitorij (ili bar ovom autoru to nije poznato) u kome bi se moglo naći takšativno pobrojane sve inovativne menadžerske prakse, tako se do neke manje ili više sveobuhvatne liste inovacija u menadžmentu može doći samo iz većeg broja različitih akademskih izvora (knjige, časopisi, periodike i drugi). Srećom, zadatak kreiranja jedne takve liste – liste

---

\* Vidjeti treću glavu, odjeljak „*Definicija inovacija u menadžmentu*“.

ključnih inovacija u menadžmentu, je znatno olakšan zbog istraživačkih radova Michaela Mola i Juliana Birkinshawa,<sup>44</sup> a i nekih drugih autora.<sup>45</sup> Imajući na raspolaganju takve izvore, zamorni proces pretraživanja velikog broja akademskih izvora jednostavno se svodi na detaljno proučavanje pet-šest akademskih knjiga i članaka, te uspostavljanje odgovarajućeg kriterija izbora inovacija.

Kako je u uvodu ovog poglavlja rečeno, ovdje je prvenstvena namjera da se prikažu i opišu one inovacije u menadžmentu koje su najsnažnije obilježile moderni menadžment (od pojave naučnog menadžmenta naovamo). S druge strane, da bi se izdržao test vremena, za ozbiljnu procjenu uticaja na praksu menadžmenta treba da prođe najmanje 20 godina od pojave određene inovacije. Stoga, ovaj pregled značajnih inovacija u menadžmentu u obzir uzima inovacije koje nastaju u periodu od početka 20. vijeka do početka 21. vijeka, što predstavlja prvi parametar (element) kriterija izbora važnih inovacija u menadžmentu.

Drugi, a ujedno i najvažniji parametar kriterija izbora je da se određena menadžerska praksa zaista smatra inovacijom u menadžmentu u skladu s prethodno elaboriranom definicijom. Kako je već ranije rečeno, zadatak pronalaženja inovacija koje zadovoljavaju predmetnu definiciju je u velikoj mjeri olakšan zbog ranijih napora na kreiranju odgovarajućih listi menadžerskih ideja i praksi provedenih od strane više istraživača. Ovdje se konkretno misli na knjige: a) „*Giant Steps in Management*“, autora Michaela Mola i Juliana Birkinshawa; i b) „*Guide to Management Ideas and Gurus*“, autora Tima Hindlea.\* Ova dva izvora se mogu koristiti kao dobar izvor, a istovremeno i kao filter za pronalaženje užeg skupa pogodnih kandidata za konačnu listu važećih inovacija u menadžmentu. Preciznije rečeno, ako je određena inovacija navedena u obje knjige, onda se smatra da je zadovoljila ovaj parametar kriterija izbora, te je ista pogodan kandidat za konačnu listu važnijih inovacija u menadžmentu modernog doba.

Treći parametar kriterija izbora važnih inovacija u menadžmentu je svakako učestalost pojavljivanja određene inovacije u menadžmentu kao osnovne teme u akademskim izvorima. Kao i u prethodna dva slučaja u knjizi,<sup>†</sup> i ovdje se do mjere učestalosti pojavljivanja dolazi korištenjem EBSCO „*Business Source Ultimate*“ baze podataka, odnosno pretraživanjem baze po karakterističnom nazivu inovacije, pri čemu se taj naziv mora nalaziti u naslovu izvora (naučni članci, radni članci, knjige i dijelovi knjiga). Naime, ako se određena inovacija u menadžmentu pojavljuje u najmanje 200 naučnih radova indeksiranih u navedenoj bazi, smatra se da je dovoljno često pominjana da bi mogla nositi atribut „važnije“ inovacije.

\* Knjiga „*Guide to Management Ideas and Gurus*“ iako u naslovu adresira menadžerske ideje, u stvarnosti sadrži uglavnom menadžerske prakse (menadžerskih ideja, prema definiciji tog pojma, u knjizi je obrađeno relativno malo). Stoga se ta knjiga može lako koristiti kao dobar korektivni faktor za glavni izvor – knjigu „*Giant Steps in Management*“.

† Vidjeti prvu glavu, poglavje „*Fenomen i definicija inovacija*“ i treću glavu, odjeljak „*Historijski razvoj koncepta inovacija u menadžmentu*“.

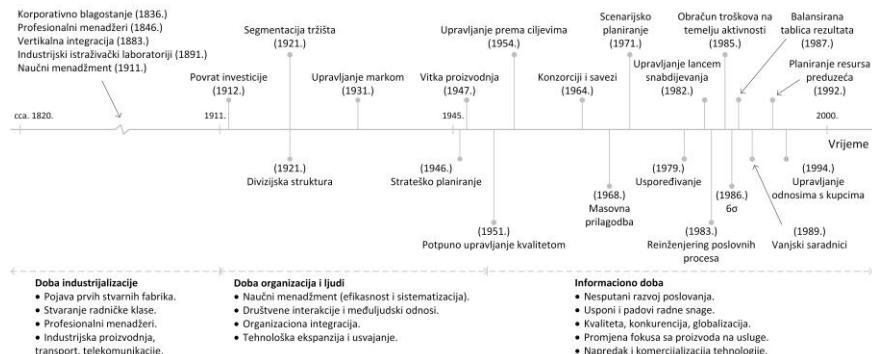
Konačno, da bi lista dobila dašak originalnosti (a i da bi se dobio zaokružen broj inovacija), iskorišteno je diskreciono pravo autora da konačnu listu dopuni shodno vlastitom osjećaju za važnost, što predstavlja četvrti parametar kriterija izbora.

Ukratko, pored zahtjeva da inovacija mora biti u skladu s elaboriranom definicijom, kriterij izbora na listu važnijih inovacija u menadžmentu modernog doba se sastoji od sljedeće četiri dimenzije: 1) inovacija mora biti implementirana tokom 20. vijeka (preciznije, od 1911. godine na ovama); 2) inovacija mora biti opisana u obje navedene knjige; 3) da se pojavljuje u najmanje 200 naučnih radova indeksiranih u EBSCO „*Business Source Ultimate*“ bazi podataka; i 4) da je mjesto na listi potvrđeno, odnosno odobreno od strane autora ove knjige. Primjenom navedenog kriterija dobija se lista od 20 inovacija u menadžmentu (slika 5.2, desni dio), koje će detaljnije biti opisane u nastavku.

## Prikaz odabralih inovacija u menadžmentu

Kako se vidi sa slike 5.2, period u kome se posmatraju inovacije u menadžmentu (od 1911. do 2000. godine) grubo se može podijeliti na dva doba, koja se uslovno mogu nazvati: 1) *Doba organizacija i ljudi* – period od 1911. do kraja 1940-ih; i 2) *Informaciono doba* – od 1950. godine do kraja 20. vijeka. Prvi period – *Doba organizacija i ljudi*, prvenstveno je određen pojavom naučnog menadžmenta i snažnim tehnološkim napretkom. Principi i učenja naučnog menadžmenta unijeli su efikasnost i sistematičnost u poslovne procese, što je dalje rezultiralo dubokom integracijom poslovnih funkcija i pojavom vrlo složenih organizacijskih struktura koje su omogućavale efikasno upravljanje vrlo velikim preduzećima. Bitna tekovina naučnog menadžmenta je i pojava upravljanja ljudstvom (engl. *personnel management*) kao zasebne discipline menadžmenta, što je činilo preteču današnjeg upravljanja ljudskim potencijalima (engl. *human resource management*).<sup>46</sup> Ujedno, u ovom periodu se pojavljuju i osnažuju radnički sindikati, koji postaju nezaobilazan faktor u razvoju radne snage. Još jedna važna karakteristika ovog perioda se odnosi na velika (bazična) naučna otkrića i prateća tehnološka dostignuća. Snažna ekspanzija novih tehnologija i usvajanje istih od strane velikog broja organizacija dovelo je do velikih unapređenja u fabričkoj proizvodnji (pokretna traka), infrastrukturnim objektima (elektrifikacija), te u transportu (masovno uvođenje mehanizovanih prevoznih sredstava) i komunikacijama (telefonija i radio). Na žalost, ovaj period je presudno obilježen do tada nezapamćenim ratnim sukobima (Prvi i Drugi svjetski rat) i pogubnim ekonomskim krizama (Velika depresija). Ova dešavanja su na najjači mogući način uticala na ukupnu modernu ljudsku historiju, pa samim tim i na poslovanje i menadžment.

Drugi period – *Informaciono doba*, prvenstveno je obilježen dugotrajnim blagostanjem, što je rezultiralo velikim povećanjem ljudske populacije, eksplozivnom ekonomskom ekspanzijom i prelaskom iz industrijskog



Slika 5.2. Važnije inovacije u menadžmentu od industrijskog doba do početka 21. vijeka

(mašinskog) doba u informacijsko doba. U ovom periodu dolazi do potpune komercijalizacije tehnologije, što je omogućilo nesputani razvoj poslovanja. Naime, u velikim industrijskim istraživačkim laboratorijama primjenjena nauka preuzima primat nad bazičnom, što dovodi do pojave velikog broja inovativnih tehnologija i, posljedično, inovativnih procesa i proizvoda. Takvo stanje stvara gotovo neograničene poslovne mogućnosti za veliki broj preduzeća, čime se konkurentnost pojačava, a tržišna borba se značajno zaoštvara i, kroz proces globalizacije, prenosi se s lokalnih područja na globalni svjetski nivo. Oštra konkurentska borba u prvi plan dovodi efikasnost i kvalitet proizvodnje i proizvoda, što se u kasnijim godinama ovog perioda prenosi i na usluge, koje ulaze u fokus interesovanja kako na strani potražnje, tako i na strani ponude u (naj)razvijenijim zemljama. U ovom periodu bilježe se i česte promjene snage i uticaja radničkih organizacija na ekonomsku i poslovnu dešavanja. Od jačanja važnosti i uticaja radničkih sindikata tokom 50-ih i 60-ih godina, do značajnog slabljena tokom 70-ih i 80-ih godina 20. vijeka. S druge strane, od početka 80-ih godina 20. vijeka, svjesnost o važnosti ljudskih potencijala u poslovanju postaje sve izraženija, tako da borba za talente postepeno dolazi u prvi plan vrlo važne discipline modernog menadžmenta – upravljanje ljudskim potencijalima. Tako snažan razvoj tehnologije i poslovanja, kao i temeljite društvene promjene (fenomen potrošačkog društva) zahtijevali su, prirodno, i odgovarajući razvoj i prilagodbu organizacijskog menadžmenta.

Promjene u modernom menadžmentu dešavale su se u skladu s navedenim promjenama bitnih karakteristika tehnološkog i društvenog okruženja u kome su (poslovne) organizacije djelovale. Kako se jasno može vidjeti sa slike 5.2, dinamika i priroda dešavanja u okruženju u pojedinim vremenskim periodima, bitno je uticala na broj promjena, kao i na menadžerske oblasti u kojima su se te promjene dešavale. U nastavku, ukratko je opisano 20 odabralih važnijih

inovacija u menadžmentu. Na kraju ovog poglavlja data je i tabela sa osnovnim pokazateljima za svaku od odabranih inovacija (tabela 5.1). Ovi pokazatelji se odnose na godinu uvođenja, preduzeće koje prvo uvodi inovaciju, oblast menadžmenta na koju se inovacija odnosi, generički tip inovacije,\* te učestalost pojavljivanja inovacije kao osnovne teme u akademskim izvorima (prema ranije definisanom kriteriju).

### **Povrat investicije**

Tokom 19. vijeka preduzeća su uglavnom obavljala jednu poslovnu aktivnost (proizvodnja, trgovina, transport i drugo), a tadašnji preuzetnici-vlasnici tih preduzeća su uspjeli dostići izvanrednu poslovnu efikasnost. Međutim, narastanje poslovanja putem integracije više poslovnih funkcija dovelo je do pojave gigantskih preduzeća koja su obavljala više aktivnosti (više-djelatna preduzeća). Jedinstveno vlasništvo i kontrola nad više različitim poslovnim funkcijama i pripadajućih resursa, omogućili su preuzetnicima da pokreću vrlo unosne poslovne poduhvate koji, inače, ne bi bili mogući. S druge strane, takva organizaciona složenost unosila je dodatnu upravljačku nesigurnost, jer je birokratska neefikasnost mogla onemogućiti preduzeće u ostvarivanju potencijalne dobiti. Početkom 20. vijeka odgovor velikih preduzeća na ove izazove bilo je usvajanje centralizovanog oblika organizacije. Naime, više-djelatna preduzeća su različite poslovne aktivnosti dodjeljivale različitim odjelima kojima su upravljali menadžeri fokusirani isključivo na specifičnu poslovnu funkciju (aktivnost) njihovog odjela. Istovremeno, koordinaciju i usmjeravanje odjela ka zajedničkim organizacijskim ciljevima vršila je centralna autoritativna organizaciona jedinica (kancelarija). Menadžeri angažovani u ovim centralnim jedinicama upotrebljavali su različite mehanizme kako bi osigurali pouzdan i nesmetan protok informacija i radnih instrukcija kroz različite odjele. Jedan od tako razvijenih i primjenjenih mehanizama bio je *povrat investicije* (engl. *Return on Investment - ROI*).<sup>47</sup>

Povrat investicije, osmišljen kao mehanizam za harmonizaciju ciljeva pojedinih odjela s ciljevima kompletne organizacije, prvobitno je osmišljen u preduzeću „DuPont“ (puni naziv „E. I. du Pont de Nemours and Company“). Već od 1903. godine, kada preduzeće preuzimaju tri rođaka osnivača preduzeća, Pierre S. du Pont (1870.–1954.), američki preuzetnik i menadžer, preuzima odjel finansija i vrlo brzo uspostavlja čvrstu kontrolu nad radnim kapitalom preduzeća. U nastojanju da precizno odredi finansijsku performansu preduzeća, Pierre du Pont zajedno sa svojim menadžerima definiše metod korištenja stope povrata na investirani radni kapital kao osnovni menadžerski alat za procjenu isplativosti investicija. Prije početka Prvog svjetskog rata, Frank D. Brown (1885.–1965.), američki inženjer i menadžer, unapređuje prethodno korištene alatke za proračun stope povrata i predlaže uvođenje nove mjere koju naziva povrat investicije.

\* Vidjeti treću glavu, odjeljak „Tipovi inovacija u menadžmentu“.

Brown je, naime, prvi uočio da pri istim (nepromjenjivim) cijenama, stopa povrata raste i opada direktno proporcionalno obimu proizvodnje.<sup>48</sup> Stoga, predložio je da se povrat na investiciju računa prema formuli:  $R = T \cdot P$ , gdje je  $R$  povrat na investiciju,  $T$  koeficijent obrta prodaje (prodaja podijeljena s ulaganjem) i  $P$  operativni odnos (neto zarada podijeljena s prodajom). Korištenjem ove mjere industrijske efikasnosti, menadžeri „*DuPont*“ su dobili veliku pomoć u odlučivanju kako optimalno rasporediti kapitalna sredstva na brojne i različite zahtjeve za istim.

Nakon „*DuPont*“ mnoga druga preduzeća preuzela su mehanizam računanja povrata investicije, koji je postao standard upravljačkog računovodstva (engl. *Managerial Accounting*), čije su bitne osobine ostale model od izbora za složene poslovne organizacije sve do današnjeg vremena. U novije vrijeme, menadžeri povrat investicije računaju kao odnos neto dobiti investicije (dabit od investicije umanjena za trošak investicije) i troška investicije, gdje se kao investicija može smatrati bilo koji uloženi organizacijski resurs. Mehanizam povrata investicije je primjenjiv za bilo koju industriju i bilo koju vrstu organizacije. Zbog svoje jednostavnosti i široke primjenjivosti, kao i zbog osobine da omogućava normiranje različitih aktivnosti, povrat investicije se smatra jednom od najvažnijih inovacija u menadžmentu u oblasti upravljačkog računovodstva. Velika primjenjivost povrata na investiciju uzrokovala je kasnije pojavljivanje drugih sličnih mjera efikasnosti ulaganja organizacijskih resursa, kao što su povrat sredstava (engl. *Return on Assets – ROA*) ili povrat kapitala (engl. *Return on Equity – ROE*).<sup>49</sup>

Iako je u velikoj mjeri pomogla da se riješi problem optimalnog raspoređivanja kapitalnih sredstava i omogućila temeljni proračun industrijske efikasnosti, povrat investicije i čitava familija sličnih mehanizama ima i svoje nedostatke. Najveći je svakako onaj koji se odnosi na činjenicu da se ROI fokusira na (kratkoročne) finansijske mjere poslovnog uspjeha, a na uštrb drugih važnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Međutim, važno je istaći da isto kao što je ROI zbog svojih dobrih osobina pomogao kod prelaska velikih preduzeća na divizijsku strukturu, tako je i zbog navedenih nedostataka uticao na pojavu višedimenzionalnih sistema mjerjenja organizacijske uspješnosti (na primjer, balansirana tablica rezultata).

### **Divizijska struktura**

Kako je već opisano u prethodnom pododjeljku, velika preduzeća na početku 20. vijeka su obavljala više poslovnih funkcija, koje su bile dodijeljene različitim odjelima (sektorima), dok je koordinaciju između odjela i vođenje preduzeća obavljala centralna kancelarija. Ovakva organizacijska struktura – „*U-forma*“ ili *funkcionalna struktura*, bila je dominantna među velikim preduzećima sve do 20-ih godina 20. vijeka. Međutim, uvođenje jako diverzificiranih proizvoda i marki, što postaje praksa među velikim preduzećima već od kraja 19. vijeka, donosi veliki broj novih problema i izazova tim preduzećima, prvenstveno zbog izuzetne

složenosti i obima operacija koje se obavljaju, što je posebno opterećivalo administrativne jedinice pojedinih odjela, a posebno centralnu kancelariju.<sup>50</sup> Prema Alfredu Chandleru, funkcionalna struktura nije odgovarajuća za kontrolu više-djelatnih preduzeća, jer je top-menadžerima teško pratiti različite proizvodne linije. Zbog toga su pojedina preduzeća izmijenila organizacionu strukturu i osmislila *divizijsku strukturu* (engl. *Divisional Structure*) ili „*M-formu*“.<sup>51</sup>

Divizijska struktura podrazumijeva uspostavljanje zasebnih organizacijskih jedinica – divizija, koje će opsluživati potpuno odvojena i jasno određena tržišta, odnosno tržišne segmente. Svakom od divizija bi upravljao posebno imenovani generalni direktor, koji bi imao potpunu kontrolu nad razvojem, proizvodnjom i prodajom proizvoda svoje divizije, ali ne bi imao nadležnosti izvan granica svoje divizije. Istovremeno centralna kancelarija ili glavno sjedište (engl. *Headquarters*) značajno narasta i preuzima slijedeće važne organizacijske funkcije: a) postavljanje standarda, b) nadzor nad poslovnim performansama divizija, c) odlučivanje o imenovanju i razrješavanju ključnih ljudi; d) odlučivanje o strateškim investicijama; e) segmentiranje tržišta i procjena potražnje, i f) postavljanje poslovnih ciljeva za pojedine divizije i cijelo preduzeće. Na taj način, top-menadžeri cijelog preduzeća mogu se koncentrisati na strateško vođenje preduzeća i odlučivanje o alokaciji resursa između divizija, dok brigu o svakodnevnim poslovima preduzeća prepušta generalnim direktorima pojedinih divizija.<sup>52</sup>

Divizijsku strukturu po prvi put, gotovo u isto vrijeme, uvode preduzeća „General Motors Company“ (januar 1921. godine) i „DuPont“ (septembar 1921. godine). Ova organizacijska struktura je originalno predložena od strane Alfreda P. Sloana Jr. (1870.–1954.), američkog industrijalca, koji ju je predložio krajem 1919. godine kao odgovor na brzo širenje preduzeća „General Motors“. Njegov prijedlog je naišao na široko odobravanje od strane ključnih ljudi u preduzeću i vrlo brzo je predložena struktura, uz neznatne izmjene, uvedena. Uvođenje divizijske strukture u „DuPont“ je išlo nešto teže i trajalo je duže, jer je zahtijevalo i značajne kulturološke promjene (prelazak s jako centralizovane na decentralizovanu organizaciju). „General Motors“ pokreće pet divizija koje proizvode različite marke istog proizvoda – automobila (Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac i Chevrolet), dok se „DuPont“ diverzificira u različitim industrijama: eksplozivi, bojila, celuloza i proizvodi od celuloze, boje i hemikalije, te fabrikoid\* i film.<sup>53</sup> Uvođenje divizijske strukture se pokazalo uspješnim u oba navedena preduzeća, ali širenje na druga preduzeća nije bilo brzo. Prije se može reći da je prihvatanje divizijske strukture bilo polagano, ali sigurno. Naime, trebalo je 40 godina da prođe da bi gotovo sva velika preduzeća (a i mnoga manja) uveli divizijsku strukturu, kao optimalnu organizacijsku strukturu za manje ili više diverzificirana preduzeća.

---

\* Umjetna koža koju proizvodi „DuPont“.

Nedostaci divizijske strukture, osim administrativne glomaznosti i krutosti, sadržani su i u nemogućnosti rješavanja koordinacionih i komunikacionih problema koje donosi veličina i složenost preduzeća. Prvi veliki problem nastaje kada pojedine divizije narastu toliko da sadrže veliki broj različitih proizvoda koji opslužuju različita tržišta, dok drugi problem predstavlja nedostatak horizontalne komunikacije između (srodnih aktivnosti) pojedinih divizija. Uočeni nedostaci su kasnije doveli do pojave novih organizacijskih struktura i to tako da se prvi problem pokušavao riješiti uvođenjem strateških poslovnih jedinica (engl. *Strategic Business Unit – SBU*), a drugi uvođenjem matrične organizacije.

### **Segmentacija tržišta**

Prema definiciji, tržišni segmenti predstavljaju jasno odvojene grupe kupaca različitih potreba, osobina ili ponašanja, kojima se mogu ponuditi zasebni proizvodi ili marketinški miksevi.<sup>54</sup> Segmentacija tržišta (engl. *Market Segmentation*) se bazira na razvoju dešavanja na potražnoj strani tržišta i, shodno tome, prilagodbi proizvoda prepoznatim potrebama. Praktično, kroz proces segmentacije tržišta, preduzeća prepoznaju više rasporeda potražnje na mjestima gdje je prethodno bio prepozнат samo jedan raspored i shodno tome prilagodavaju ponudu svojih proizvoda (i usluga). Neprepoznavanje i nerazumijevanje realnosti tržišnih segmenata obično rezultira gubitkom tržišne pozicije i tržišnog udjela.<sup>55</sup> Tipičan primjer mehanizma i zakonitosti tržišnog segmentiranja predstavlja automobilska industrija, gdje je po prvi put implementirana ova inovacija u menadžmentu.

Već početkom 20. vijeka preduzeće „*Ford*“ usvaja masovnu proizvodnju (uvođenje pokretne trake) i postaje dominantni proizvođač automobila u SAD. Famozni *Model T* bio je neprikosnoveni vladar automobilskog tržišta, a preduzeće „*Ford*“ predstavlja trijumf tadašnje industrije uopšte. Nasuprot „*Fordu*“ stajalo je preduzeće „*General Motors*“ koje je u tržišnu utakmicu ušlo koristeći sasvim drukčiji pristup, nudeći kupcima paletu od pet različitih tipova automobila. Odnos snaga ova dva proizvođača pokazuju njihovi tadašnji tržišni udjeli. Podaci za 1919. godinu govore da „*Ford*“ drži 40% ukupnog tržišta putničkih automobila u SAD, dok „*General Motors*“ drži 21%. Podaci za 1921. godinu govore da „*Ford*“ drži 56%, a „*General Motors*“ svega 13% udjela u ukupnom tržištu putničkih automobila u SAD.<sup>56</sup> Iz navedenih podataka jasno se može uočiti kako je poguban uticaj na „*General Motors*“ imala kriza koja je potresla ovo preduzeće 1920. godine.\* S druge strane, ista kriza je uzrokovala da na čelo preduzeća dođe Pierre du Pont, koji je, usko sarađujući s Alfredom P. Sloanom Jr., uveo divizijsku strukturu i nešto kasnije primijenio segmentaciju tržišta kao osnovni marketinški pristup preduzeća „*General Motors*“. Osnovna namjera novog menadžmenta

\* Kombinacija ekonomске krize tokom 1920/21. godine (tzv. Zaboravljeni depresija) i preambicioznih planova tadašnjeg menadžmenta „*General Motorsa*“ na čelu sa Williamom C. Durantom (1861.–1947.), industrijalcem i pionijerom američke automobilske industrije.

preduzeća je bila da se standardizuje kvalitet proizvoda svih pet divizija (za pet tipova automobila). Pri tome bi se ujedno primijenilo i segmentiranje tržišta shodno različitim cijenama, gdje bi svaka divizija proizvodila automobile za različite cjenovne razrede (Cadillac najskuplji, koga slijede Buick, Oldsmobile, Pontiac i, na kraju, Chevrolet u najnižem cjenovnom razredu). Ovaj marketinški pristup, koji je tada nazvan *zagrađivanjem tržišta* (engl. *bracketing the market*), što će kasnije dobiti naziv koji se koristi i danas – *segmentacija tržišta*,<sup>\*</sup> vrlo brzo (već 1925. godine) je doveo „General Motors“ ispred glavnog konkurenta „Forda“.<sup>57</sup>

Kao marketinški pristup, segmentacija tržišta je, očigledno, donosila niz jasnih prednosti. Kao prvo, kupci su mogli ostati pri istom proizvođaču, bez obzira na promjenu njihovog životnog standarda (primanja) ili preferencija, dok je, s druge strane, proizvođač u zavisnosti od aktuelnog stanja u globalnoj ekonomiji mogao prebacivati proizvodni fokus s proizvoda viših klasa (tokom ekspanzije) na proizvode nižih klasa (tokom recesije). Počevši od prvih primjena segmentacije tržišta od 1920-ih godina na ovam, većina (poslovnih) organizacija primjenjuje neku vrstu segmentacije tržišta. Iako prilagodavanje ponude različitim tržišnim segmentima stvara dodatne troškove, pokazuje se da su ti dodatni troškovi (u znacajnoj mjeri) neutralisani pratećim koristima. Pojačano s kvalitetnim menadžerskim praksama upravljanja markom, efektivnost i efikasnost tržišnog segmentiranja se dodatno uvećavaju. Iako se u literaturi mogu naći jasno identificirani i opisani nedostaci i ograničenja ove prakse marketing menadžmenta, oni se uglavnom svode na nedovoljno razumijevanje tržišta i nekorektnu interpretaciju istraživačkih podataka od strane marketara. Međutim, bez obzira na sve te kritike, segmentacija tržišta ostaje jedan od vrlo važnih i široko primjenjivanih marketinških koncepata.<sup>58</sup>

### ***Upravljanje markom***

U industrijsama roba široke potrošnje, (robne) marke<sup>†</sup> su postale vrlo važan marketinški element još krajem 19. vijeka, kada se pojavljuju prvi potrošački proizvodi prepoznatljive marke (brenda). Povezivanje prepoznatljive marke s diferenciranim, kvalitetnim proizvodom stvaralo je jasan i izrazit identitet proizvoda (i proizvođača), lako prepoznatljiv od strane kupaca. Uloga marke u to doba bila je ista kao i danas – obećanje proizvođača da će svojim proizvodima i uslugama kupcima isporučiti pozitivan, prepoznatljiv i predvidiv skup željenih koristi. Ono što je razlikovalo tadašnji pristup razvoju marke jeste da su glavni akteri tog procesa bili preduzetnici-vlasnici preduzeća, a ne posebno imenovani

\* Općenito se smatra da je Wendell R. Smith, američki akademik i konsultant, prvi uveo koncept segmentacije tržišta u svom članku iz 1956. godine – „*Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*“.

<sup>†</sup> Marka (engl. *brand*) predstavlja ime, termin, znak, simbol ili dizajn, ili bilo koju njihovu kombinaciju, koji imaju za cilj da identifikuju robu ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavača i da ih razlikuju od roba ili usluga konkurenata (Američko marketing udruženje – AMA).

menadžeri, odgovorni za upravljanje markom.<sup>59</sup> U ovim počecima razvoja robnih marki, upravljanje istim nije predstavljalo neki posebni problem, jer su preduzeća uglavnom upravljala samo jednom markom. Razvojem poslovanja, spajanjem i preuzimanjem preduzeća, te primjenom mehanizama tržišne segmentacije, kada se u okviru jednog preduzeća pojavljuje veliki broj različitih marki, problem upravljanja markom postaje sve izraženiji i zahtijeva značajnu pažnju vlasnika i top-menadžera.

Rješenje problema razvoja i upotrebe većeg broja marki predstavlja uvođenje sistema upravljanja markom (engl. *Brand Management*). Iako se razvoj upravljanja markom, kao menadžerske prakse, odvijao kroz četiri različita perioda, počevši od 70-ih godina 19. vijeka, upravljanje markom onakvo kakvog ga i danas pozajmimo uvedeno je početkom 30-ih godina 20. vijeka.<sup>60</sup> Općenito se smatra da je prvo preduzeće koje je uvelo upravljanje markom kao inovaciju u menadžmentu bio „*Procter & Gamble*“. Kada je 1926. godine ovo preduzeće uvelo novu marku sapuna „Camay“, koja je trebala da se tržišno nadmeće s konkurenckim markama „Lux“ i „Cashmere Bouquet“, menadžeri „*Procter & Gamble-a*“ su se pobojali da će doći i do tržišne borbe s njihovom već postojećom markom sapuna „Ivory“. Situacija u kojoj se dvije marke istog proizvođača međusobno takmiče bila je potpuno nepoznata do tada, a neočekivano slaba tržišna pozicija „Camay“ sapuna pravdana je lošom promotivnom kampanjom. Kada se i nakon promjene reklamne agencije situacija nije bitnije popravila, menadžeri „*Procter & Gamble-a*“ su vidjeli da moraju nešto drugo promijeniti u svom marketinškom pristupu.<sup>61</sup>

Richard R. Deupree (1885.–1974.), američki privrednik i menadžer, imenovan za predsjednika „*Procter & Gamble-a*“ 1930. godine, jako je poticao inovativne inicijative radnika. Tako je 1931. godine podržao inovativnu ideju Neila H. McElroya (1904.–1972.), američkog menadžera i državnika, da svaka marka treba da ima svog menadžera i njegov prateći tim, koji će biti posvećeni svim marketinškim aktivnostima za njima pripadajuću marku. McElroy, koji je u tom periodu bio direktor reklamne kampanje za „Camay“ sapun, poslao je svoj prijedlog u famoznom trostraničnom memorandumu, kršeći time „zlatno“ pravilo „*Procter & Gamble-a*“ da memorandumi ne smiju biti duži od jedne stranice. Bazirajući svoj prijedlog na iskustvu koje je stekao tokom boravka u Evropi, gdje je pokrenuo marku „Oxydol“ (sapun za veš), McElroy iznosi i objašnjava da posvećena grupa ljudi (menadžer i njegovi pomoćnici) može izgraditi duboko znanje o marki kojom upravljaju i ciljanom tržišnom segmentu, što bi u suprotnom bilo nemoguće. Istovremeno, na nivou kompletног preduzeća treba da se osiguraju pravila ponašanja i saradnje između različitih grupa posvećenih pojedinim markama. McElroyev memorandum se smatra temeljnim dokumentom modernog upravljanja markom.<sup>62</sup>

Inovativno upravljanje markom koje je uveo „*Procter & Gamble*“ nije naišlo na široko odobravanje i prihvatanje od strane ostalih preduzeća. Vrlo malo drugih

preduzeća je tokom 1930-ih i 1940-ih godina usvojilo upravljanje markom kao menadžersku praksu u marketiranju svojih proizvoda. Tek nakon Drugog svjetskog rata, kada dolazi do snažnog rasta populacije i nagle ekonomске ekspanzije, i druge kompanije usvajaju upravljanje markom, što postaje standardna menadžerska praksa u oblasti potrošačkog marketinga. Samo u SAD, do početka 70-ih godina 20. vijeka, više od 80% preduzeća koje se bave proizvodnjom roba široke proizvodnje imali su uvedenu praksu upravljanja markom.<sup>63</sup> Ovaj trend se nastavio sve do danas, s tim da su principe upravljanja markom počeli koristiti i preduzeća iz drugih industrija koje rade direktno s potrošačima (automobilska industrija i bankarstvo, na primjer). Snažna marka može proširiti područje djelovanja, pružiti zaštitu, proširiti imidž ili ispuniti niz drugih uloga za preduzeće, kao što su povećana lojalnost korisnika i radnika, veća profitabilnost, novi proizvodi i drugo.<sup>64</sup>

Nepovoljni ishodi koje primjena upravljanja markom može, eventualno, izazvati su neloyalna konkurenca i smanjena komunikacija između različitih grupa posvećenih pojedinim markama, što za posljedicu ima smanjenje mogućnosti dijeljenja znanja i iskustava unutar organizacije. Konačno, i sami menadžeri zaduženi za pojedine marke mogu biti jako takmičarski nastrojeni, pa čak i u mjeri da ne prezazu od nanošenja štete drugim markama unutar istog preduzeća. Prepoznavanje ovih nedostataka i pravovremena reakcija od strane menadžmenta najvišeg nivoa može u velikoj mjeri ublažiti moguće negativne efekte uvođenjem sistema za upravljanje znanjem (engl. *Knowledge Management Systems*) i kvalitativnim prikazom podataka o poslovnim performansama na nivou kompletног preduzeća.<sup>65</sup>

### **Strateško planiranje**

Sve do kraja Drugog svjetskog rata, ono što se danas podrazumijeva pod poslovnom strategijom je bilo bazirano na intuiciji i ličnim iskustvima preduzetnika-vlasnika, a kasnije i profesionalnih menadžera. U periodu s kraja 19. vijeka do početka 20. vijeka poslovna strategija se uglavnom zasnivala na podjarmljivanju i asimiliranju konkurenata. U slijedećem periodu do sredine 20-ih godina 20. vijeka, standardizacija i masovna proizvodnja su činili dominantnu poslovnu politiku, a tržištem su vladali proizvođači koji su nudili standardan proizvod po najnižoj cijeni. Ovaj period masovne proizvodnje smjenjuje period masovnog marketiranja, koji traje sve do kraja 40-ih godina 20. vijeka, a karakterisan je prelaskom s produkcijske na tržišnu poslovnu politiku, odnosno prelaskom sa standardizovanog na diferencirani proizvod. Tipični predstavnik ere masovne proizvodnje je „*Ford*“, a ere masovnog marketiranja „*General Motors*“, dva velika konkurenta i automobilska giganta. Od 50-ih godina 20. vijeka granice, struktura i dinamika poslovnog okruženja se mijenjaju, a menadžeri počinju shvatati da dotadašnji pristupi u poslovnoj politici više nisu dovoljni za uspješno poslovanje. Isto tako počinju uočavati i potrebu za prelaskom s interno fokusirane na otvoreno fokusiranu perspektivu.<sup>66</sup> Intuicija i iskustvo menadžera više nisu

dovoljni, jer nedostatak predviđanja onoga šta se može dogoditi i nekorištenje pravih i pravovremeno pribavljenih informacija predstavljaju ozbiljno ograničenje u vođenju uspješnih preduzeća.

Prvo preduzeće koja je sistematizovano pristupilo strateškom planiranju (engl. *Strategic Planning*) je „*Ford*“. Unuk osnivača preduzeća, američki privrednik i menadžer Henry Ford II (1917.–1987.), 1945. godine preuzima vođenje kompanije koja nije uspjela efektuirati proizvodni zamah iz Drugog svjetskog rata. Razlog tome je bio izrazito slab menadžment koji nije uspio sistemski restrukturirati organizaciju preduzeća, što je čak dovelo i do pada profita i gubitka značajnog udjela u tržištu.<sup>67</sup> U takvoj situaciji, Ford II je u očajničkom traganju za menadžerskom pomoći naišao na grupu od deset veterana Ratnog vazduhoplovstva SAD-a iz Drugog svjetskog rata, predvođenih pukovnikom Charlesom B. Thorntonom (1913.–1981.), američkim privrednikom i menadžerom. Ova grupa ljudi, popularno nazvana „*Whiz kids*“, tokom Drugog svjetskog rata je služila u uredu za statističku kontrolu, gdje su radili na predviđanjima razvoja oružja i kretanja neprijateljskih vojnih jedinica. Njihova ideja vodilja bila je da se uspješne vojne metode primjene i u oblasti poslovanja. Slobodnim pristupom do svih internih organizacijskih jedinica „*Forda*“, ova grupa ljudi je pokušala da prikupi i međusobno poveže sve dostupne informacije. Na taj način izradili su poslovne planove koji su se bazirali na „tvrdim“ činjenicama, a ne na intuiciji i prethodnom iskustvu. Ovaj pristup se pokazao uspješnim i takvim planskim pristupom uspjeli su uveliko unaprijediti organizacijsku strukturu „*Forda*“ i poslovnu performansu. Stvarno strateško planiranje u „*Fordu*“ će biti uvedeno nekoliko godina kasnije pod vodstvom Ernesta R. Breecha (1897.–1978.), američkog menadžera, ali inicijalni rad grupe „*Whiz kids*“ je postavio temelje ovo važnoj menadžerskoj praksi modernog doba.<sup>68</sup>

„*General Electric*“, američki privredni div, preduzeće je koje se, međutim, najviše vezuje uz strateško planiranje kao menadžersku praksu. Tokom 1950-ih, pod vodstvom Ralpha J. Cordinera (1900.–1973.), američkog menadžera, ovo preduzeće je razvilo svoj koncept strateškog planiranja, nazvan „*marketinški koncept*“, dok se sam proces planiranja nazivao *dugoročno planiranje* (engl. *Long Range Planning*).<sup>\*</sup> U osnovi ovog koncepta stoji prepoznavanje i predviđanje korisničkih potreba u pojedinim tržišnim sektorima (pristup koji je kasnije rezultirao formiranjem strateških poslovnih jedinica), što se onda prevodi u planiranje proizvoda, raspored proizvodnje, prodaju i distribuciju, te pružanje poslijeprodajne podrške. Strateško planiranje u „*General Electricu*“ je dostiglo vrhunac tokom 1970-ih, kada tadašnji glavni izvršni direktor Reginald H. Jones (1917.–2003.) uspostavlja integrисани menadžerski sistem koji povezuje strateško

\* Tokom 60-ih godina 20. vijeka, dok je preduzeće vodio američki menadžer Fred J. Borch (1910.–1995.), ovaj naziv će biti promijenjen u „strateško planiranje“, zajedno sa još nekim bitnim elementima procesa, uključujući i uvođenje strateških poslovnih jedinica (SBU).

planiranje s kontrolom poslovanja, finansijskom kontrolom, budžetiranjem i planiranjem radne snage.<sup>69</sup>

Tokom 70-ih i 80-ih godina 20. vijeka, preduzeća su se suočila s velikim promjenama u turbulentnom poslovnom okruženju i mnoga od njih su u strateškom planiranju vidjela rješenje za složene upravljačke probleme s kojima su se suočavali. U tom periodu H. Igor Ansoff (1918.–2002.), rusko-američki naučnik, koji se smatra „ocem“ strateškog menadžmenta, pokazuje da organizacije koje imaju implementirane i operativne procese planiranja, postižu bolje poslovne rezultate od onih koje to ne rade. U ovom istom periodu, Ansoff dostiže vrhunac svog djelovanja i promišljanja o korporativnoj strategiji/strateškom planiranju i ukazuje na tranziciju procesa strateškog planiranja na procese strateškog menadžmenta,<sup>70</sup> a pojavljuju se i drugi autori koji ukazuju na efektivnost primjene procesa strateškog planiranja.<sup>71</sup>

Od sredine 90-ih godina 20. vijeka naovamo, međutim, strateško planiranje značajno gubi na svojoj važnosti i dobroj reputaciji. Prvi veliki misilac iz oblasti menadžmenta koji ukazuje na ozbiljne nedostatke strateškog planiranja je Henry Mintzberg i to navodeći tri zablude strateškog planiranja – zabludu predviđanja, zabludu odvojenosti i zabludu formalizacije. Planiranje i planeri su svakako potrebni, ali da pronalaze strategije koje moguće izmišlu top-menadžerima, da u proces planiranja aktivno uključuju i linijske menadžere i da analiziraju „tvrde“ podatke (nepobitne činjenice) kako bi menadžerima osigurali najpreciznije informacije. Prema Mintzbergu, poslovna strategija nije i ne može biti proizvod procesa strateškog planiranja, već potpuno suprotno, strateško planiranje može samo već formiranu strategiju učiniti operativnom.<sup>72</sup> Proces (strateškog) planiranja je bez ikakve sumnje izuzetno važan menadžerski mehanizam, ali njegov ishod se nikako ne može smatrati održivom strategijom. Drugačije rečeno, važan je proces – planiranje, a ne njegov ishod – plan.

### ***Vitka proizvodnja***

Po završetku Drugog svjetskog rata u avgustu 1945. godine, Japan se suočio sa svim posljedicama bezuslovne kapitulacije, teškim ratnim razaranjima i potpuno uništenom ekonomijom. Prijeratna izuzetno niska produktivnost (na primjer 9 puta niža od one u SAD) mogla je biti samo još nepogodnija za japansku industrijsku proizvodnju neposredno nakon rata. Pored toga, prijetnja i kasnije pokretanje Korejskog rata dovelo je do zabrane dovodenja američkih inženjera i stručnjaka, što je prethodno bilo omogućeno deregulacijom automobilske industrije 1949. godine. Zbog ove zabrane Japanci su bili prisiljeni da sami pronađu odgovarajuće rješenje za unapređenje produktivnosti u svojim fabrikama. U takvim okolnostima, „otac“ japanske automobilske industrije Toyoda Kiichiro (1894.–1952.), japanski privrednik i menadžer, predstavio je kao glavni cilj za preduzeće „Toyota“ da uhvati korak s američkom automobilskom industrijom u roku od tri godine.<sup>73</sup>

Vođen Toyoda Kiichirovom vizijom, Taiichi Ohno (1912.–1990.), japanski menadžer i inženjer, koji se smatra „ocem“ vitke proizvodnje (engl. *Lean Manufacturing*),<sup>\*</sup> shvata da razliku u produktivnosti ne može anulirati povećanjem obima proizvodnje, već smanjenjem nepotrebnih trošenja u proizvodnji. Stoga 1947. godine uvodi novi, paralelni raspored (ili L-raspored) mašina, koji osigurava optimalan tok proizvodnog procesa. Pored toga, umjesto radnog pristupa „jedan čovjek-jedna operacija-jedna mašina“, uvodi pristup gdje jedan čovjek upravlja s tri ili četiri mašine. Na taj način Ohno postiže samozadati cilj da bez povećanja obima proizvodnje smanji troškove na svim poljima – manje radnih sati radnika i inženjera, manje materijala i manje radnog prostora.<sup>74</sup> Povećana potražnja za „*Toyotinim*“ proizvodima, uzrokovana izbijanjem Korejskog rata, omogućila je 1951. godine donošenje petogodišnjeg plana modernizacije proizvodnih pogona, što je dovelo do uvođenja modernih mašina i naprednog proizvodnog rasporeda.<sup>75</sup>

Slijedeći osnovni princip eliminacije nepotrebnih trošenja, tokom 1950-ih uvode se dva temeljna pristupa proizvodnji, koji leže u osnovi „*Toyotinog*“ proizvodnog sistema – proizvodnja *tačno na vrijeme* (engl. *Just-in-time - JIT*) i *autonomatizacija – automatizacija s ljudskim štim* (engl. *Autonomation – automation with human touch*). Tačno na vrijeme znači da u procesu proizvodnje svi dijelovi stižu na montažu u količini i trenutku baš kada su i potrebni, što potpuno eliminiše proizvodnju u toku. Da bi se to postiglo, „*Toyota*“ je uvela vrlo jednostavan sistem informisanja nazvan *natpisna tabla* (jap. *kanban*), koja kruži između pojedinih radnih stanica kako bi se kontrolisala dinamika i količina proizvodnje. Autonomatizacija u „*Toyotinom*“ svijetu znači da su sve mašine bile opremljene uređajem za zaustavljanje kojim je upravljao operater. Ovaj uređaj je omogućavao operateru da potpuno zaustavi mašinu (pa čak i kompletan proizvodni proces) ukoliko ustanovi da mašina ne radi ispravno. Vrlo brzo je pristup tačno na vrijeme uveden i u „*Toyotin*“ lanac snabdijevanja, gdje koordinacija i razmjena informacija s dobavljačima zamjenjuje sistem vertikalne integracije koji se tipično koristi kod drugih velikih proizvođača.<sup>76</sup>

„*Toyoti*“ je trebao značajan period vremena da u potpunosti razvije i uvede svoj sistem proizvodnje (do sredine 60-ih godina 20. vijeka), ali je bilo potrebno znatno više vremena da vanjski svijet uvidi uspješnost „*Toyotinog*“ sistema, a pogotovo da bar djelomično prihvati neke od njegovih temeljnih principa. Tokom 1970-ih, za vrijeme velike naftne krize i drastičnog smanjenja potražnje, kada su mnogi proizvođači suočeni s povećanim troškovima radili s gubitkom, „*Toyota*“ je napravila značajan iskorak na svjetskom tržištu automobila. Praktično, tek od tada drugi veliki proizvođači pokušavaju da dobiju dublji uvid i primjene „*Toyotin*“ proizvodni sistem. Na žalost, različiti pokušaji da se uvede ovaj sistem pokazali su se manje ili više neuspješnim. Tipičan primjer je fabrički kompleks *New United*

\* Preciznosti radi, treba reći da je termin „vitka proizvodnja“ uveden krajem 20. vijeka, a izведен je iz termina „*Toyotin način*“ (engl. *The Toyota Way*), odnosno „*Toyotin proizvodni sistem*“ (engl. *Toyota Production System – TPS*).

*Motor Manufacturing, Inc.* – NUMMI, zajednički poduhvat „Toyota“ i „General Motors“, gdje su investitori u SAD izgradili fabriku koja radi u skladu s japanskim („Toyotinim“) principima. Nakon niza neuspješnih pokušaja menadžera „General Motorsa“ da ga prekopiraju, jedino što su spoznali je da „Toyotin“ proizvodni sistem postoji samo unutar ekosistema izgrađenog oko poslovne filozofije na kojoj isti počiva i gotovo je neprimjenjiv u okviru organizacijske kulture „General Motorsa“. Bez obzira na navedene neuspjele pokušaje potpune imitacije „Toyotinog“ proizvodnog sistema, pojedini principi i prakse vitke proizvodnje se danas primjenjuju u mnogim zemljama i različitim industrijama. Posebno, „vitki“ koncept se vrlo uspješno primjenjuje u IT industriji i, što je posebno interesantno za ovu knjigu, u inovacijskim procesima.<sup>77</sup>

### **Potpuno upravljanje kvalitetom**

Pitanje kvaliteta proizvoda i upravljanja procesom osiguranja kvaliteta se može pratiti unazad od modernog doba i eksplozivnog rasta nauke i tehnologije, preko doba industrijske revolucije i srednjovjekovnih zanatskih cehova, pa sve do prvih društvenih zajednica. Stvarni počeci industrijskog upravljanja kvalitetom se, međutim, vežu za period neposredno nakon Drugog svjetskog rata u japanskoj industriji.<sup>78</sup> Japan koji je bio ozbiljno razoren u Drugom svjetskom ratu i čiji je ionako zaostali industrijski sistem bio pred kolapsom, izgubio je svoja glavna tržišta na dalekom istoku, a kvalitet industrijske proizvodnje, koja je još radila, bio je zloglasno loš. Kompletne industrijske zone su bile sravnjenje u masovnim bombardovanjima, gotovo da nijedno preduzeće nije radilo, a stručni menadžerski kadrovi su bili desetkovani.<sup>79</sup>

U takvim situacionim okolnostima, a pred izazovom povećane potražnje izazvane izbijanjem Korejskog rata, početkom 50-ih godina 20. vijeka menadžment „Toyota“ postaje očajnički svjestan problema s kontrolom kvaliteta svojih proizvoda. Počevši od 1951. godine, „Toyotini“ inženjeri dobivaju savjetodavnu podršku od američkih vojnih stručnjaka iz oblasti statističke kontrole kvaliteta, a malo zatim osnivaju Odjel za kontrolu kvalitete koji je zadužen za upravljanje svim procesima kontrole kvalitete u „Toyota“.<sup>80</sup>

Otprilike u isto doba, od strane američke vlade bivaju organizovani brojni menadžerski seminari, u okviru kojih u Japan biva pozvan William Edwards Deming, američki konsultant, profesor i inženjer, da podučava japanske menadžere u oblasti statističke kontrole kvaliteta. Tokom svog boravka u Japanu, Deming se susreće s članovima Japanskog udruženja naučnika i inženjera – JUSE (engl. *Japanese Union of Scientists and Engineers*) koji od njega traže da ih savjetuje u pitanjima rekonstrukcije i kontrole kvaliteta. Zadovoljni dobivenim savjetima i prenesenim znanjima iz oblasti menadžerskih tehniku, kontrole kvaliteta i industrijskog inženjeringu, članovi JUSE pozivaju i druge američke stručnjake, a prije svih gurue iz oblasti upravljanja kvalitetom – Josepha M. Jurana (1904.–2008.), američkog konsultanta i inženjera, te Armanda V. Feigenbauma

(1920.–2014.), američkog preduzetnika, koji je tvorac koncepta potpune kontrole kvaliteta (engl. *Total Quality Control – TQC*).<sup>81</sup>

Potaknuti s jedne strane nagomilanim problemima s kvalitetom svojih proizvoda i, s druge strane, znanjima i iskustvima dobivenim od američkih stručnjaka za upravljanje kontrolom kvaliteta, menadžeri „Toyote“ odlučuju krajem 1950-ih da uvedu sistem TQC, koji će vremenom, nakon širenje izvan granica Japana, prerasti u *potpuno upravljanje kvalitetom* (engl. *Total Quality Management – TQM*). Vođeni vizijom postavljenom od tadašnjeg potpredsjednika „Toyote“, japanskog industrijalca Toyoda Eija (1913.–2013.), odgovorni ljudi „Toyote“ u periodu od 1961. do 1965. godine uvode ovaj sistem kroz tri faze. U prvoj fazi u procese osiguranja kvaliteta se uključuju svi radnici preduzeća, u drugoj unapređuju komunikaciju i kooperaciju između pojedinih odjela preduzeća, dok u trećoj fazi uspostavljaju menadžerski sistem u kome su upravljanje kvalitetom i kontrola troškova dva glavna stuba.<sup>82</sup> U istom periodu preduzeće „Matsushita“ uvodi svoj princip *nula grešaka* (engl. *Zero defects*), a zatim i sistem krugova kvaliteta, što je podrazumijevalo redovna savjetovanja menadžmenta i radnika na prepoznavanju i rješavanju problema u kvaliteti proizvoda. Osnaženi izvrsnim upravljačkim sistemom obje ove kompanije su tokom 60-ih i 70-ih godina 20. vijeka osvojili veliki tržišni udio u ostalim dijelovima svijeta, a pogotovo u SAD. Tek u kasnim 1970-im američka preduzeća su postala svjesna da su upravljački sistemi japanskih preduzeća izgrađeni na upravljačkim principima razvijenim u Americi, te su otad počela masovno da uvode sistem potpunog upravljanja kvalitetom.<sup>83</sup>

U skorije vrijeme, počevši od kraja 20. vijeka, interes za TQM je znatno opao, a menadžeri izvan Japana ga smatraju gotovo prolaznim hirom u menadžmentu. Drugi upravljački sistemi razvijeni i perfekcionisani izvan Japana (na primjer, šest sigma i ISO 9001), postali su menadžerske prakse od izbora za poboljšanje poslovnih procesa i unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga. Pored toga, koncept kvaliteta je evolvirao prema uslužnom sektoru, a metodi koji se primjenjuju u TQM su prvenstveno namijenjeni industrijskoj proizvodnji i znatno ih je teže prilagoditi na druga poslovna područja i javni sektor (zdravstvo, obrazovanje, vlada). Međutim, iako više nije u modi, principi potpunog upravljanja kvalitetom svakako ostaju snažno prisutni u modernom menadžmentu.

### ***Upravljanje prema ciljevima***

Nesputani rast preduzeća koji počinje od kraja 19. vijeka, a posebno biva naglašen u prvoj polovini 20. vijeka, iznova je aktuelizirao problem koordinacije i upravljanja ljudskim resursima. Preduzeća koja broje više hiljada (pa i desetina hiljada) radnika donose potpuno nove dimenzije problema koordinacije i usmjeravanja svih (grupa) radnika ka definisanim i željenim organizacijskim ciljevima. Da bi se uspješno nosili s ovim izazovom usmjeravanja i usaglašavanja politika i pravaca djelovanja, top-menadžeri su osmišljavali različite menadžerske koncepte, strukture ili alate (ranije opisana diviziona struktura, na primjer). Jedan

takav koncept koji je nastao tokom 50-ih godina 20. vijeka je upravljanje prema ciljevima (engl. *Management by Objectives – MBO*).

Osoba uz koju se veže definicija i teorijska razrada ovog menadžerskog koncepta je veliki guru menadžmenta Peter Drucker, dok je uz njegovu praktičnu implementaciju direktno povezan Harold F. Smiddy (1900.–1978.), američki inženjer, konsultant i menadžer. Smiddy se 1948. godine pridružio top-menadžment timu „General Electrica“, gdje je od 1951. godine zagovarao i uvodio decentralizaciju preduzeća tokom narednog petogodišnjeg perioda. Upravo u tom periodu praksa upravljanja prema ciljevima je implementirana u „General Electricu“.<sup>84</sup> Definicija upravljanja prema ciljevima – proces u kome menadžeri zajedno sa svojim nadređenima određuju ciljeve za svoje organizacione jedinice, a koji su usaglašeni s poslovnim ciljevima kompletne organizacije u svim područjima djelovanja, nosi u sebi filozofiju ove menadžerske prakse (ili, radije, koncepta). Naime, ciljevi trebaju, prvenstveno, biti postavljeni od menadžera koji ih trebaju ostvariti (ne nametnuti s višeg menadžerskog nivoa) i trebaju jasno iskazivati doprinos date organizacijske jedinice ciljevima ukupne organizacije.<sup>85</sup>

Drugi važan princip upravljanja prema ciljevima jeste uspostavljanje odgovarajuće metrike kako bi se moglo mjeriti da li su (i u kojoj mjeri) postavljeni ciljevi ispunjeni. U skladu s poznatom izrekom: „*Ne može se upravljati onim što se ne mjeri*“, koja se, također, pripisuje Peteru Druckeru, menadžeri moraju biti u mogućnosti mjeriti vlastiti učinak i rezultate u odnosu na postavljene ciljeve. Prema Druckeru, na taj način menadžeri mogu kontrolisati vlastitu performansu (samo-kontrola kroz mjerjenja) i biti motivisani da postignu najviše što mogu, a ne samo da odrade svoj posao. Stoga, menadžeri moraju imati pravovremeno dostupne sve informacije neophodne za mjerjenje vlastite performanse, kako bi mogli brzo reagovati i, po potrebi, činiti neophodne korekcije. Bitno je naglasiti da sve informacije o realizovanoj performansi služe samo za menadžersku samo-kontrolu, a nikako kao alatka za kontrolu „odozgo“.<sup>86</sup>

Upravljanje prema ciljevima je tokom 60-ih i 70-ih smatrano velikom menadžerskom idejom, odnosno praksom. Mnoga preduzeća su prihvatile ovu praksu, koja je posebnu popularnost stekla nakon što je objavljeno da predstavlja sastavni dio menadžment modela IT giganta „Hewlett-Packard“. U novije vrijeme, međutim, upravljanje prema ciljevima je gotovo zaboravljeno. Postavljanje i praćenje validnih i mjerljivih ciljeva zahtijeva veliku količinu podataka, čija obrada, nadalje, zahtijeva proporcionalno veliki napor i vrijeme. Poseban problem predstavlja i moderno, dinamično i nesigurno poslovno okruženje, u kome predviđanje budućih dešavanja, a samim tim i određivanje ciljeva, postaje neprihvatljivo složeno. Stoga su mnoga preduzeća preferirala postavljanje opštih poslovnih ciljeva na nivou kompletne organizacije u odnosu na vrlo krute specifične ciljeve kakve traži upravljanje prema ciljevima.<sup>87</sup> Iako upravljanje prema ciljevima još uvijek ima svojih pobornika, prvenstveno zbog

pravilnog odnosa spram opštih menadžerskih principa (jasno postavljanje poslovnih ciljeva, koji su usaglašeni na svim organizacijskim nivoima), njegova primjenjivost je značajno smanjena i zbog činjenice da je u modernom poslovnom svijetu sama definicija poslovne uspješnosti vrlo široka i da je davno prevazišla profit kao jedinu mjeru poslovne performanse.

### Konzorciji i savezi

Eksplozivni razvoj ekonomije i poslovanja u drugoj polovini 20. vijeka doveo je do takvog stanja u kome se čak ni najveće poslovne organizacije nisu mogle nositi s određenim poslovnim projektima. Ovo je posebno dolazilo do izražaja u situacijama kada je trebalo uspostavljati tehnološke ili administrativne standardne na industrijskom nivou. Druga važna okolnost koja se dešava u ovom periodu i koja će bitno uticati na buduće životne tokove uopšte, a samim tim i na poslovanje i menadžment poslovnih organizacija, jeste dolazak računara i računarskih komunikacija. Narastanje poslovnih izazova s jedne i izranjanje nove tehnološke postavke s druge strane, vodilo je i ka novim menadžerskim praksama.

Jedan od menadžerskih odgovora na takvo stanje jesu *konzorciji i savezi* (engl. *Consortia and Alliances*). Iako se različiti oblici saveza pojavljuju još od rane ljudske historije, zajednička djelovanja dva ili više zasebnih entiteta u kontekstu velikog poslovanja nastaju krajem 60-ih i početkom 70-ih godina 20. vijeka. Prvo poslovno područje u kome kooperativno djeluje više poslovnih organizacija jesu finansijske usluge, odnosno prvenstveno bankarstvo. Konzorcijsko bankarstvo, kao oblik udruženog bankarskog djelovanja kroz koji se pružaju (uglavnom) tipične bankarske usluge, nastaje još polovinom 60-ih godina 20. vijeka. U nastojanju da svoje poslovanje efikasno prošire na veći geografski prostor, udružuje se više banaka-osnivača,\* čije se osnovno poslovanje odvija u različitim zemljama. Zbog toga se za ovakve banke vrlo često koristio naziv multinacionalne banke. Prva konzorcijска banka, koju osnivaju četiri banke iz Evrope, Australije, Afrike i Sjeverne Amerike, jeste „*Midland and International Banks Ltd.*“, kasnije uglavnom poznata pod nazivom „*Maible*“. Ovaj model formiranja konzorcijskih banaka kasnije je proširen na čitav svijet uz učešće velikog broja dioničara.<sup>88</sup>

Iz oblasti bankarstva, međutim, dolazi jedan mnogo značajniji primjer ove menadžerske prakse – „*VISA*“. Grupa banaka koje su izdavale *BankAmericard*, predvođeni od strane „*Bank of America*“ – banke inicijatora *BankAmericard* programa kreditnih kartica, 1970. godine formiraju nezavisno preduzeće „*National BankAmericard Inc.*“ koje će razvijati, promovisati i upravljati *BankAmericard* sistemom u Americi. Za vođenje ovog projekta je imenovan Dee W. Hock (1929.–), američki preduzetnik i menadžer, koji je ostao na čelu saveza sve do 1984. godine. U tom trenutku „*Bank of America*“ zadržava pravo

\* Potrebno je reći da su osnivači i dioničari konzorcijskih banaka uglavnom banke, ali među dioničarima mogu se naći i organizacije koje dolaze iz ne-bankarskog svijeta.

licenciranja *BankAmericard* bankama izvan SAD, ali vrlo brzo, već 1974. godine, formira se „*International Bankcard Company*“, koja u sebi uključuje kompletan sistem „*National BankAmericard Inc.*“, kao i sve druge međunarodne nosioce licenci. Konačno, 1976. godine različite međunarodne mreže se integrišu u jedinstvenu mrežu koja dobiva naziv „*VISA*“, otkada započinje brzo širenje članstva, baze vlasnika kartica i obima prodaje. Na taj način, od *BankAmericard* franšize nastaje kontrolisani konzorcij, odnosno (strateški) savez.<sup>89</sup>

Pokazavši se vrlo uspješnim vidom poslovnog organizovanja u oblasti finansijskih usluga, konzorciji i savezi se brzo šire i na druge industrije, naročito od 80-ih godina 20. vijeka, pa nadalje. Savezi predstavljaju izvrsnu platformu kroz koju partnerske organizacije mogu udružiti svoje ključne kompetencije kako bi dostigli zajednički cilj. Savezi se pokazuju posebno korisnim u uslovima vrlo dinamičnih industrija i u modernim vremenima stalnih promjena. Jednako tako, prilikom ulaska u nove industrijske segmente i na nova tržišta (posebno međunarodna), savezi se vrlo često pokazuju superiornim u odnosu na spajanje i pripajanje (engl. *merger and acquisition*).<sup>90</sup> Brzi tehnološki napredak i vrlo kratki životni ciklusi modernih proizvoda zahtijevaju resurse koji nisu lako dostupni unutar organizacije. Zbog toga, ulaganja u istraživanja i razvoj mogu biti nedopustivo visoki za pojedinačne organizacije, pa se često moraju tražiti partnerske organizacije (nekada čak i direktni konkurenti) kako bi se iskoristile uočene prilike, a nekada čak i osigurao čisti opstanak. U tom smislu, konzorciji i (strateški) savezi mogu biti važan izvor konkurentske prednosti, bez obzira na sve rizike i probleme koji takve strukture nose, posebno u oblasti upravljanja i mjerjenja stvarne performanse saveza.<sup>91</sup>

### ***Masovna prilagodba***

Standardizacija proizvoda i stabilna masovna proizvodnja, koja je snažni zamah doživjela još početkom 20. vijeka i nastavila dalji razvoj primjenom sve boljih tehnika tokom čitavog vijeka, donijele su značajno smanjivanje troškova proizvodnje i, posljedično, omogućila da potrošačka roba postane dostupna najširem krugu ljudi. Povećana dostupnost je uticala na dalji rast prodaje, što je, zauzvrat, donijelo dalje smanjenje troškova proizvodnje i veću dostupnost proizvoda. Takvo stanje je dovelo do toga da je konkurenčna prednost uglavnom diktirana najnižim troškovima proizvodnje, gdje su gigantska preduzeća imala veliku prednost u odnosu na svoje manje takmace. Druga bitna karakteristika ovog konkurenetskog modela je da se proizvodnja mogla izmještati u geografska područja s nižim troškovima radne snage. Sve te okolnosti motivisale su preduzeća, velika i mala podjednako, da pronalaze nove oblike konkurennosti.

Jedan od menadžerskih odgovora na opisanu situaciju je bilo uvođenje *masovne prilagodbe* (engl. *Mass Customization*). Prema široj definiciji, masovna prilagodba predstavlja sistem „...koji koristi IT, fleksibilne procese i organizacijske strukture za isporuku širokog spektra proizvoda i usluga koji

zadovoljavaju specifične potrebe pojedinačnih kupaca [...] po cijeni koja je blizu cijene masovno proizvedenih artikala“.<sup>92</sup> Drugim riječima, proizvodnja proizvoda upravo prema potrebama i željama (gotovo) svakog korisnika, uz (gotovo) nepromijenjene troškove. Koncept masovne prilagodbe se snažno rasirio i počeo primjenjivati u kasnim 80-im godinama 20. vijeka, ali stvarni početak primjene osnovnih elemenata se pojavljuje znatno ranije. Da bi se oduprlo snažnom konkurentskom pritisku „General Electrica“, preduzeće „Lutron Electronics“, inovativna organizacija koja je prva proizvela prigušivače svjetla za kućne i kancelarijske prostore, krajem 60-ih godina 20. vijeka nudi široku lepezu električnih prekidača, čija se izrada bazirala na specifičnim zahtjevima pojedinačnih korisnika. Ovaj pristup je donio niz inovacija na tržištu električnih prekidača (prvi linearni prekidač/prigušivač, prvi daljinski upravljač intenzitetom svjetla i drugi), koji su „Lutron Electronics“ doveli u poziciju tržišnog lidera, čime je uspio potući svog najvećeg konkurenta „General Electric“, koji se, naknadno, potpuno povukao iz ovog poslovanja.<sup>93</sup>

Nešto kasnije, slične uspjehe su postigle i neke druge firme („Motorola“ na tržištu pejdžera, na primjer), da bi tokom 90-ih godina veliki broj preduzeća usvojio masovnu prilagodbu kao svoju konkurentsku strategiju. Ovaj trend je ostao aktuelan i do današnjeg vremena. Posebno interesantan je slučaj preduzeća „Dell“, prvog proizvođača personalnih računara (PC), koji je svojim pristupom izrade po narudžbi, računare potpuno prilagođene korisničkim željama isporučivalo direktno na njihove adrese. Koristeći ovaj poslovni model „Dell“ je krajem 20. vijeka dospio na mjesto vodećeg proizvođača personalnih računara u svijetu, a njegov osnivač, američki preduzetnik i menadžer Michael S. Dell (1965.–), postaje poznat kao Henry Ford masovne prilagodbe. Svakako je važno napomenuti da je sama pojava personalnih računara uveliko uticala da dođe do paradigmatskog pomaka od masovne proizvodnje do masovne prilagodbe.<sup>94</sup>

Glavni nedostatak masovne prilagodbe su troškovi koje nosi implementacija ovog pristupa poslovanju i upravljanju. Naime, da bi se primijenili principi masovne prilagodbe, preduzeća moraju izmijeniti gotovo sve primarne aktivnosti – logističke funkcije, proizvodnju i marketing. Jedino na taj način je moguće prilagoditi aktivnosti dizajna, razvoja, montaže, servisa, te pakovanja i distribucije u skladu s korisničkim potrebama i željama.\* Pored toga, proizvodni sistem mora biti fleksibilan i u stanju da reaguje brzo i pozitivno, što se postiže modularnim dizajnom i primjenom principa fleksibilnog sistema proizvodnje (engl. *flexible manufacturing system*). S druge strane, kupci su spremni platiti višu cijenu kako bi dobili baš onakav proizvod kakav žele, čime se uložena sredstva mogu vrlo brzo

\* Navedene aktivnosti, u stvari, predstavljaju generičke nivoje masovne prilagodbe, o čemu se detaljnije može vidjeti u da Silveira, G., Borenstein, D., & Fogliatto, F.S. (2001). Mass Customization: Literature Review and Research Directions. *International Journal of Production Economics*, 72(1), 1-13.

povratiti. Ovo posebno vrijedi za dijelove tržišta gdje se pozicioniraju najskuplji proizvodi (engl. *high-end market*).

### ***Scenarijsko planiranje***

Kako je već ranije rečeno od kraja Drugog svjetskog rata dinamičnost poslovnog okruženja se dramatično mijenja i menadžeri se okreću prema analizi okruženja i važnih poslovnih okolnosti koje bi mogle bitno uticati na uspješnost poslovanja, te svoju strategiju i poslovno djelovanje planiraju u skladu s tako prikupljenim i obrađenim informacijama. Pri tome, vrlo je bitno da se planiranje vrši kako u kontekstu trenutnog konkurentskog okruženja, tako i u kontekstu (predviđenog) budućeg konkurentskog okruženja. U vrijeme kada je strateško planiranje izranjalo kao inovativna menadžerska praksa (rane 50-te godine 20. vijeka), opšti ekonomski trend je bio rast u svim industrijama i regionima. U takvim okolnostima predviđanje budućih dešavanja bilo je, relativno, jednostavno i manje nepredvidivo, bar u smislu opštег trenda razvoja tržišta. Međutim, već krajem 60-ih, a posebno tokom 70-ih godina 20. vijeka i kasnije, predviđanje osnovnih karakteristika poslovnog okruženja postaje krajnje nesigurno, baš kao i prognoziranje kretanja na tržištu u budućnosti. Zbog toga, izgledi da će strateško planiranje biti neuspješno u dužem roku znatno su porasli, jer i najbolje osmišljeni planovi mogu propasti ako dođe do nepredviđenih slučajeva, što se događa u vrijeme. Ove greške predviđanja su postale i najozbiljniji nedostatak menadžerske prakse strateškog planiranja.

Kao odgovor na visoku nesigurnost predviđanja budućnosti, pojavila se menadžerska tehnika scenarijskog planiranja (engl. *Scenario Planning*), kako bi se projicirale različite moguće budućnosti. Osnovna ideja scenarijskog planiranja je da menadžeri analiziraju i razumiju složenost i dinamičnost poslovnog okruženja, da promišljaju o poslovnim problemima u okviru organizacijske strateške orientacije, te da generišu niz strateških poteza koji se mogu koristiti u različitim okolnostima u budućnosti.<sup>95</sup> Kao i mnoge druge menadžerske prakse, scenarijsko planiranje dolazi iz oblasti vojne doktrine, gdje ima vrlo dugu historiju. Iako se rani oblici scenarijskog planiranja pojavljuju u civilnom svijetu već krajem 1940-ih,<sup>\*</sup> općenito se smatra da je „*Shell*“ prva poslovna organizacija koja je uvela menadžersku praksu scenarijskog planiranja. Tokom kasnih 1960-ih i ranih 1970-ih, pod rukovodstvom francuskog menadžera i poslovnog konsultanta Pierrea Wacka (1922.–1997.) i Teda Newlanda, britanskog menadžera i poslovnog konsultanta, „*Shell*“ razvija svoju verziju scenarijskog planiranja.<sup>96</sup> Koristeći se Kahnovim principima scenarijskog planiranja, „*Shellovi*“ planeri 1971. godine izlaze s prvom varijantom scenarijia za Francusko naftno tržište, koje je u tom trenutku bilo vrlo pogodan eksperimentalni poligon zbog dva izvora izrazite

\* Kroz aktivnosti „*RAND Corporation*“ i, kasnije, „*Hudson Institute*“, a sve pod rukovodstvom Hermana Kahna (1922.–1983.), američkog vojnog stratega i teoretičara sistema, koji se smatra jednim od kreatora scenarijskog planiranja.

nesigurnosti – korištenje prirodnog gasa i zatvorenosti tržišta. Nakon prvobitnog opreza, „Shellov“ menadžment prihvata scenarijsko planiranje i proširuje njegovu primjenu na centralni ured i određena „Shellova“ preduzeća koja rade na nacionalnom nivou. Tako 1972. godine planeri izlaze s dvije familije scenarija (A i B familije), svaka sa po tri scenarija. Familija scenarija A predviđala je poremećaje u snabdijevanju naftom, dok je familija B predviđala neporemećeni nastavak poslovanja i snabdijevanja naftom. Iako većina „Shellovih“ menadžera nije odmah prihvatile i djelovala u skladu s prezentiranim scenarijima, velika naftna kriza koja je nastupila 1973. godine, baš kako je predviđala A-familija scenarija, nije zatekla „Shell“ potpuno nepripremljen. Zahvaljujući i scenarijskom planiranju, „Shell“ se tokom 70-ih i 80-ih godina 20. vijeka snažno razvija i postaje jedna od najjačih naftnih kompanija na svijetu (odmah iza „Exxona“).<sup>97</sup>

Uspjeh „Shella“ sa scenarijskim planiranjem doveo je do toga da su mnoge firme prihvatile principe i praksu scenarijskog planiranja, ne samo u naftnoj industriji, već i u mnogim drugim industrijama. Iako je u jednom trenutku izgledalo da će ova menadžerska praksa biti napuštena, vrline ovog pristupa planiranju da potiču menadžere da kreativno razmišljaju izvan ustaljenih okvira i predviđaju ishode u različitim mogućim situacijama, ponovo su vratile scenarijsko planiranje u fokus strateškog menadžmenta savremenih organizacija. Kako su nesigurnost i nepredvidivost i dalje glavne (i nepromjenjive) karakteristike poslovнog okruženja, scenarijsko planiranje ostaje dobro prilagođena alatka za donošenje strateških odluka. Koristeći scenarijsko planiranje organizacije mogu formulisati i slijediti jednu dominantnu strategiju, ali istovremeno vršiti i pripreme za prelazak na rezervnu strategiju ako se realizuje neki drugi scenarij.<sup>98</sup>

### ***Uspoređivanje***

Općenito govoreći, svijet poslovanja je oduvijek bio popriše žestokog nadmetanja. Međutim, 70-te i 80-godine 20. vijeka su posebno karakterisane oštrim konkurenčkim nadmetanjima, kako na nacionalnom, tako i na internacionalnom nivou. Tipičan pokazatelj takvog stanja je prodror japanskih preduzeća na američko tržište, prvo u oblasti automobilske industrije, a zatim i mnogih drugih industrija.<sup>99</sup> Zbog toga, menadžeri se suočavaju s problemom otkrivanja elemenata poslovanja (poslovnih procesa) u kojim su konkurenti superiorni u odnosu na njihova preduzeća, te mjerena međusobnih razlika, na osnovu čega bi se mogle poduzimati odgovarajuće korektivne radnje u cilju smanjenja ili poništavanja tih razlika.

U takvim okolnostima, kao menadžerski odgovor na opisane izazove, pojavljuje se praksa uspoređivanja (engl. *Benchmarking*), odnosno kontinuirani proces mjerjenja (i poređenja) poslovnih performansi datog preduzeća u odnosu na najvažnije konkurente ili industrijski prosjek. Ovdje je važno naglasiti da uspoređivanje predstavlja proces, dok su reperi (engl. *benchmarks*) industrijski standardi koji mogu biti *opisni* (deskriptivni), kao opis najbolje industrijske

prakse, odnosno *kvantitativni*, kao mjera poslovne performanse koja odražava rezultat (učinak) usvajanja i primjene date prakse.<sup>100</sup> Iako metode i tehnike koje se koriste za uspoređivanje mogu biti vrlo sofisticirani i složeni, princip koji stoji u osnovi ove menadžerske prakse je vrlo jednostavan. U cilju unapređenja određenog poslovnog procesa, proizvoda ili usluge, potrebno je pronaći nekog ko ima jako dobar (izvrstan) taj poslovni element i iskoristiti ga kao reper u cilju postizanja vlastitog učinka (standarda).

Prvo preduzeće za koje se smatra da je uvelo uspoređivanje kao menadžersku praksu je „*Xerox*“. Ovo veliko međunarodno preduzeće je već nakon Drugog svjetskog rata počelo razvijati fotokopir mašine i prateće tehnologije, što ga je već tokom 1950-ih godina dovelo na vodeću poziciju u industriji. „*Xeroxova*“ tehnologija fotokopiranja je bila zaštićena s preko 600 patenata, tako da je ovo preduzeće sve do 1970-ih godina imalo gotovo monopolističku poziciju u industriji. Nakon isteka zaštitnog perioda „*Xeroxovih*“ patenata, na tržištu se pojavljuje veći broj konkurenčkih preduzeća, od kojih su najopasnija bila preduzeća iz Japana, a prije svega „*Canon*“, koji na tržište ulazi s daleko boljim i ekonomičnjim mašinama. Poslovna legenda kaže da historija korištenja uspoređivanja, kao menadžerske prakse u „*Xeroxu*“, počinje u kasnim 1970-im, kada je potpredsjednik „*Xeroxa*“ u novinama pročitao da jedan američki trgovac prodaje fotokopir uređaj ekvivalentan „*Xeroxovom*“ po cijeni jednakoj „*Xeroxovoj*“ fabričkoj cijeni. Ovaj menadžer je odmah nakon toga zatražio detaljnju analizu tako velike razlike. Uz pomoć svoje podružnice iz Japana – „*Fuji Xerox*“, došao do uvida u poslovanje konkurenčije, što je samo rezultiralo potvrdom zaostajanja od oko 50% u proizvodnim troškovima u odnosu na japansku konkurenčiju. Koristeći ove spoznaje, „*Xerox*“ postavlja kao vlastiti operacijski cilj dostizanje nivoa troškova proizvodnje japanskih konkurenata. Nakon toga, uvođenjem programa „*vodstvo kroz kvalitetu*“ (engl. „*leadership through quality*“), menadžment „*Xeroxa*“ uspoređivanje postavlja kao osnovnu menadžersku alatku za određivanja smjera u kome se treba kretati u procesima stalnog poboljšanja, odnosno unapređenja kvaliteta proizvoda i povećanja produktivnosti.<sup>101</sup>

Iako je u početku uspoređivanje zamišljeno kao menadžerski alat čiji je osnovni cilj smanjenje troškova proizvodnje, tokom vremena, ova praksa je evoluirala u menadžersku praksu stalnog unapređenja i usko je povezana s nekim drugim menadžerskim praksama (šest sigma i vitka proizvodnja, na primjer). Danas je uspoređivanje vrlo široko prihvaćena menadžerska praksa na globalnom nivou u okviru velikog broja različitih industrija. Ova praksa se smatra tipičnim menadžerskih alatom koji se koristi za unapređenje konkurentnosti i efikasnosti organizacija, kroz poboljšanje poslovnih performansi, smanjenje proizvodnih grešaka, unapređenje procesa razvoja proizvoda i povećanje zadovoljstva kupaca.<sup>102</sup>

### **Upravljanje lancem snabdijevanja**

U doba pojačavanja globalizacije poslovanja tokom 80-ih godina 20. vijeka potreba da se proizvodi pravovremeno isporuče u bilo koji dio svijeta, a sve u zavisnosti od trenutne potražnje, postavlja drugačiju vrstu zahtjeva na poslovne procese preduzeća. Gotovo istovremeno, pojavljuje se i trend korištenja usluga vanjskih saradnika u mnogim poslovnim procesima, odnosno preduzeća sve više obavljanje pojedinih poslovnih procesa povjeravaju drugim preduzećima, specijalizovanim za obavljanje baš tih poslovnih zadataka. Ovakvo stanje je prouzrokovalo potrebu da preduzeća, podjednako ona koja se nalaze u višim (engl. *upstream*) i ona koja se nalaze u nižim (engl. *downstream*) dijelovima industrijskog lanca, ponovo osmisle svoje logističke aktivnosti u cilju postizanja potrebne fleksibilnosti poslovanja i pravovremene isporuke vlastitih proizvoda i usluga na globalnom tržištu.

Menadžerska reakcija na ovakvo stanje je stigla krajem 70-ih i početkom 80-ih godina 20. vijeka prvenstveno kroz djelovanje Keitha Olivera, britanskog logističara i konzultanta, koji je radio za konsultantsku kuću „Booz Allen Hamilton“. U to vrijeme, Oliver je radio s mnogim velikim preduzećima („SKF“, „Heineken“ i „Philips“, na primjer), klijentima njegove konsultantske kuće, pri čemu je formulisao i usavršavao svoje ideje. Mnoge od tih ideja su se pojavile posebno tokom rada s holandskim električnim gigantom „Philipsom“. Te ideje su se odnosile na rušenje funkcionalnih silosa koji su međusobno razdvajali primarne aktivnosti i finansije preduzeća, a u cilju istovremenog smanjenja zaliha i poboljšanja korisničke usluge. Inicijalno predložena menadžerska praksa je nazvana integrисano upravljanje zalihamu (engl. *Integrated Inventory Management – I2M*), da bi tokom konsultativnih sastanaka s menadžmentom „Philipsa“ dobila konačno ime upravljanje lancem snabdijevanja (engl. *Supply Chain Management – SCM*). Inicijalno, upravljanje lancem snabdijevanja se odnosilo samo na poslovne aktivnosti unutar jednog preduzeća, a u svrhu zajedničkog djelovanja i optimiziranja aktivnosti proizvodnje, prodaje, finansija, marketinga i distribucije, kako bi se postigla bolja pokretljivost i dostupnost gotovih proizvoda. Fokusiranje na poslovne procese koji prelaze granice pojedinih funkcionalnih silosa unutar jednog preduzeća bilo je krajnje revolucionaran koncept na početku 1980-ih. Vrlo brzo SCM napušta okvire jedne organizacije i širi se preko granica ne samo jedne organizacije nego i izvan granica jedne industrije.<sup>103</sup>

Nakon ovih početnih implementacija Oliverovih ideja i praksi, SCM vrlo brzo prihvataju i druge (velike) poslovne organizacije. Prvenstveno iskorištavanjem potencijala informacionih tehnologija,\* razvijaju se razni metodi integracije većeg broja organizacija u jedinstven poslovni lanac kako bi se kupci što bolje uslužili,

\* Na primjer, elektronska razmjena podataka (engl. *Electronic Data Interchange – EDI*), privatna mjesta razmjene/tržnice (engl. *Private Exchanges*) i svemoćni Internet.

uz istovremeno smanjenje troškova i skraćenje vremena obrta zaliha. Iako se o tome značajno manje govori, IT gigant „Apple“ svoj uspjeh u velikoj mjeri duguje i svojoj izvrsnosti u vođenju operacija i lanca snabdijevanja, što datira još od velikog povratka Stevua Jobsa (1955.–2011.), američkog preduzetnika i inovatora, na čelo ovog preduzeća 1997. godine. Kao i u samom početku, tako i kasnije, osnovna ideja koja stoji iza SCM-a je koordinacija i integracija svih aktivnosti lanca snabdijevanja, kao i svih aktera koji izvode te aktivnosti (organizacijske jedinice, dobavljači, prevoznici i treća lica). Pri tome, konačni cilj SCM-a je optimalna isporuka proizvoda kupcima u smislu pravovremenosti i pravog mjesta, uz istovremenu maksimizaciju dobiti za proizvođače. Bitno je naglasiti da iako je SCM prvenstveno osmišljen kao menadžerska praksa za proizvodna preduzeća, od njene primjene mogu profitirati i uslužna preduzeća, naročito u vremenima kada se veliki broj poslovnih aktivnosti delegira vanjskim saradnicima.<sup>104</sup>

Izgradnja i upravljanje efektivnim i efikasnim lancem snabdijevanja je vrlo složena zadaća, naročito na globalnom nivou, što je svakako slučaj u svijetu modernog poslovanja. Međutim i pored ovih poteškoća, ogromne dobrotibitne preduzeća imaju od dobro izgrađenog i upravljanog lanca snabdijevanja opravdavaju sva ulaganja organizacijskih resursa. Mnogi primjeri iz realnog svijeta poslovanja neposredno ukazuju na važnu ulogu koju SCM igra u izgradnji konkurentnosti organizacije.

### ***Reinženjering poslovnih procesa***

Tokom ranih 80-ih godina 20. vijeka mnoga su evropska i američka preduzeća, različitih veličina i struktura i iz različitih industrija, zaostajala za japanskim preduzećima. Nekadašnji industrijski pioniri i lideri sve više su gotovo potpuno bespomoćno gledali „u leđa“ svojim japanskim pandanima. Tražeći razloge takvom stanju, mnogi prominentni mislioci iz oblasti menadžmenta došli su do zaključka da su japanski poslovni procesi superiorni u odnosu na one koji se odvijaju u zapadnjačkim preduzećima. Michael Hammer (1948.–2008.), američki inženjer i profesor, ustvrdio je da je razlog za takvo stanje isti onaj koji je decenijama ranije stajao iza izuzetnih industrijskih i tehnoloških dostignuća. Naime, poslovni procesi koji su kućanske aparate i automobile uveli u gotovo sve domove, željeznicom povezali čitave kontinente, komunikaciono uvezali kompletну planetu i životni standard podigli na nivo o kome se samo jedan vijek ranije nije moglo ni sanjati, osmišljeni su i uvedeni u potpuno drugačijim vremenima i okolnostima. U međuvremenu društveno i tehnološko okruženje su se toliko promijenili da nekada superiorni procesi više nisu mogli adekvatno odgovoriti poslovnim zahtjevima novog doba.<sup>105</sup>

Dominantna poslovna reakcija, odnosno rješenje koje su zapadnjačka preduzeća primijenila kao odgovor na takvo stanje je bio reinženjering poslovnih procesa (engl. *Business Process Re-engineering - BPR*). U osnovi reinženjeringa poslovnih procesa stoji potreba i namjera da se organizacijski poslovni procesi

temeljito preispitaju i preurede u cilju poboljšanja korisničke usluge uz istovremeno smanjivanje operativnih troškova i poboljšanje konkurenčke pozicije.\* Važno je istaći da je u prethodno navedenoj definiciji BPR naglasak na riječi „temeljito“ (fundamentalno). Naime, u slučaju reinženjeringu poslovnih procesa, promjene su teške i radikalne, a ne lagane, iterativne promjene. Glavni cilj primjene ove prakse je da se uz pomoć modernih, omogućavajućih tehnologija stari poslovni procesi potpuno uklone, a ne automatiziraju, odnosno da se radikalno promijeni način na koji se organizacijski poslovi obavljaju.<sup>106</sup>

Prvo preduzeće za koje se može smatrati da je primijenilo praksu reinženjeringu poslovnih procesa je „Ford“. U ranim 1980-im menadžment „Forda“ je pokušavao značajno smanjiti opšte i administrativne troškove. Posebno su se fokusirali na odjel za plaćanje dobavljačima, gdje su se poredili s japanskim preduzećem „Mazda“. Naime, dok je „Mazda“ angažovala pet radnika za ove poslove, u istom odjelu u „Fordu“ je bilo angažovano preko 500 radnika. Temeljito provedenom analizom poslovnih procesa u predmetnom odjelu, menadžment „Forda“ ustanovio je da najveće opterećenje u ovom procesu stvara potreba za poređenjem velikog broja stavki između različitih dokumenata i pronalaskaženjem neslaganja. Korištenjem BPR pristupa, kao rješenje predloženo je uvođenje bezračunske obrade (engl. *invoiceless processing*), čime je, korištenjem odgovarajuće softverske aplikacije i baze podataka, spriječen nastanak neslaganja stavki na različitim dokumentima. Na ovaj način „Ford“ je smanjio broj angažovanih ljudi u odjelu za plaćanje dobavljačima za 75%, uz istovremeno olakšavanje materijalne kontrole i povećanje tačnosti finansijskih informacija.<sup>107</sup>

Poseban zamah i široko prihvaćanje ove menadžerske prakse dolazi početkom 90-ih godina 20. vijeka, kada svjetska ekonomija zapada u recesiju. U tom periodu reinženjerинг poslovnih procesa se doživljava kao menadžersko rješenje za više različitih tipova poslovne neefikasnosti (loša poslovna performansa, niska profitabilnost, visoka birokratizacija i slično). Ovako široka primjena BPR je otkrila i da su mnoga preduzeća stvorile značajne redundance u okviru svojih poslovnih procesa, što je, posljedično, rezultiralo optimizacijom takvih procesa. Kada se, međutim, globalna ekonomska situacija poboljšala krajem 1990-ih, oduševljenje ovom menadžerskom praksom značajno pada, pogotovo zato što je BPR postao sinonim za smanjenje broja radnika (engl. *downsizing*). Stoga, mali će broj menadžera danas koristiti ovaj termin, pa čak i samu praksu. Ipak, većina savremenih preduzeća, koja su osnovana prije više desetina godina, prošli su kroz neki oblik reinženjeringu poslovnih procesa. Isto tako, osnovni principi na kojima počiva BPR važe i koriste se kako krajem 20. vijeka, tako i danas. Direktna posljedica toga je da danas mnoga preduzeća implementiraju samo esencijalne

\* Ovdje se pod poslovnim procesom podrazumijeva skup logički povezanih aktivnosti (zadataka) koje uzimaju jednu ili više vrsta ulaznih resursa i stvaraju izlaz koji donosi određenu vrijednost za kupca (Hammer & Champy, 1993).

poslovne procese i da su informacione tehnologije široko primijenjene za podršku odvijanju poslovnih procesa.

### ***Obračun troškova na temelju aktivnosti***

Tradicionalni sistemi obračuna i upravljanja troškovima (tzv. dvo-fazni sistemi obračuna troškova) u prvom koraku podrazumijevaju raspodjelu direktnih troškova (na primjer, troškovi sirovina ili vanjskih usluga) na organizacione jedinice koje su određene kao obračunski centri (na primjer, profitni centri ili mjesa troškova), a odатle na proizvode ili usluge koji se plasiraju na tržište. Nakon toga, u drugom koraku (fazi), na iste se proizvode, odnosno usluge, raspoređuju opšti i režijski troškovi, proporcionalno odabranoj mjeri jediničnih varijabilnih troškova (na primjer angažovanih radnih sati ili troškova materijala). Ovakav pristup obračunu i upravljanju troškovima ne odražava razlike u intenzitetu i tipu angažovanih opštih resursa organizacije, jer se režijski troškovi alociraju po osnovi koja rijetko odražava stvarni intenzitet angažmana resursa.<sup>108</sup> Ovakav pristup ima za posljedicu da se cijene pojedinačnih proizvoda ne mogu precizno odrediti, što može prouzrokovati nisku stopu povrata (za nisko postavljene cijene) ili slabu prodaju (za visoko postavljene cijene), a odatle i vrlo negativan uticaj na profitabilnost organizacije.

Da bi se otklonili nedostaci ovakvog (krivog) obračuna troškova, tokom 80-ih godina 20. vijeka pojavljuje se i počinje se implementirati novi sistem obračuna i upravljanja troškovima pod nazivom obračun troškova na temelju aktivnosti (engl. *Activity-Based Costing – ABC*). Kako nastaje u vrijeme pojave Porterovog generičkog vrijednosnog lanca, ABC prati postavke ovog lanca, a pomaže i u optimizaciji poslovnih procesa. Naime, prema ABC pristupu, troškovi angažmana organizacijskih resursa raspoređuju se na organizacijske proizvode (usluge) na način koji bolje prati uzročno-posljedičnu vezu između nabavke i potrošnje tih resursa. Pri tome osnovni cilj je imati preciznije procjene troškova pojedinih poslovnih procesa i proizvoda (usluga), kao i sticanje boljeg uvida u troškove, što može inicirati aktivnosti za poboljšanje.<sup>109</sup> Proces praćenja troškova od angažovanih resursa preko poslovnih procesa do krajnjih proizvoda (usluga) korištenjem ABC pristupa omogućava da se resursna potrošnja nekog proizvoda (usluge) odrede s tačnošću do  $\pm 10\%$ , za razliku od tradicionalnog pristupa gdje odstupanja od stvarne potrošnje resursa mogu biti i do 200%.<sup>110</sup>

Termin obračun troškova na temelju aktivnosti se prvi puta spominje vezano uz američko preduzeće za proizvodnju teške mašinerije „John Deere“.\* Kada je tokom ranih 1980-ih divizija za proizvodnju mašinskih komponenti – „John Deere Component Works – JDCW“, pokušala da izađe na vanjsko tržište (do tada je kompletan plasman išao za druge divizije preduzeća), suočila se s vrlo jakom konkurenjom koja je bila troškovno nadmoćna za većinu komponenti koje je

\* „John Deere“ je robna marka preduzeća „Deere & Company“.

„JDCW“ proizvodio i planirao plasirati na tržiste. Naime, troškovna struktura preduzeća na agregatnom nivou je bila sasvim zadovoljavajuća, ali je na nivou pojedinih komponenti bila neefektivna. Stoga je menadžmentu preduzeća predloženo da se indirektni (režijski) troškovi po pojedinačnoj komponenti obračunavaju na osnovu utrošenih mašinskih sati (tek uvedena jedinična mjera za alokaciju režijskih troškova). Primjenjujući ovu metodu obračuna troškova po proizvedenoj jedinici, odgovorni ljudi iz „JDCW“ su otkrili da postoje ogromne varijacije u troškovima pridruženim mnogim komponentama. Daljim razvojem ove metode, nazvane obračunom troškova na temelju aktivnosti, došlo se do sedam aktivnosti koje predstavljaju osnovu za raspodjelu režijskih troškova u odgovarajućim procentima za pojedine poslovne procese. Direktna posljedica primjene ABC pristupa je bila značajno bolja osnova za donošenje odluke o tome koji će se komponente plasirati na tržiste, gdje će moći troškovno nadmašiti konkurenčiju i donijeti očekivani profit preduzeću.<sup>111</sup>

Vrlo brzo nakon što je ova inovacija u menadžmentu predstavljena od strane „John Deera“, mnoga druga preduzeća su uvela ABC kao alternativni način obračuna troškova, a prije svih giganti automobilske industrije – „General Motors“ i „Chrysler“. Obračun troškova na temelju aktivnosti predstavlja veliki i vrlo važan iskorak u oblasti menadžerskog računovodstva, jer omogućava da analiza troškova postane vrlo bitan aspekt formiranja organizacijske strategije. Posebno, ABC pristup obračunu troškova pogoduje preduzećima koji prolaze kroz faze reinženjeringu poslovnih procesa ili uvođenja drugih menadžerskih praksi (TQM, vitka proizvodnja i drugi). Negativna strana ABC pristupa obračunu troškova je ta što je kreiranje odgovarajućeg troškovnog modela vrlo teško i zahtijeva duboko i sveobuhvatno poznavanje organizacijskih poslovnih procesa.

### Šest sigma

Tokom 80-ih godina 20. vijeka fokus velikog broja preduzeća i menadžera je bio na kontroli i standardizaciji kvaliteta proizvoda i usluga. U istom periodu konkurentski pritisak japanskih preduzeća je postajao sve snažniji i sveprisutan. Mnoga preduzeća su ovo pitanje unapređenja kvaliteta u cilju poboljšanja konkurentnosti pokušala riješiti uvođenjem potpunog upravljanja kvalitetom. Iako je primjena TQM donekle bila uspješna i zadovoljavala zahtjeve za kvalitetom u određenim područjima, ipak nije mogla zadovoljiti sve zahtjeve. Prvi razlog za to je što TQM zahtijeva posebnu vrstu organizacijske kulture koja nije prirođena zapadnjačkim društвima (na primjer, TQM je vođen iznutra, a nije fokusiran na kupce). Drugi razlog je što TQM ne zadovoljava (zahtijeva) vrlo visoke (stroge) zahtjeve za kvalitetom.<sup>112</sup>

Sredinom 1980-ih, kao odgovor na sve veći konkurentski pritisak japanskih preduzeća u elektronskoj industriji, američki telekomunikacijski gigant „Motorola“ uvodi menadžersku praksu nazvanu šest sigma (engl. *Six Sigma*). U to doba „Motorola“ se borila da podigne nivo kvaliteta svojih proizvoda i bilo joj je

neophodno drastično poboljšanje kako bi se mogla boriti sa žestokom konkurenčijom. Praksa šest sigma ( $6\sigma$ ), koju kao operativni cilj postavlja „Motorola“, podrazumijeva dizajn procesa koji će osigurati nivo kvaliteta od 3,4 ili manje defekata na milion prilika (engl. *defects per million opportunities – DPMO*). Koristeći statistički rječnik, ovo znači da proces može prihvati varijaciju od  $\pm 3$  standardne devijacije ( $\sigma$ ) čak i u slučaju da se srednja vrijednost procesa pomjeri za  $\pm 1,5$  standardnih devijacija.<sup>113</sup> Iako postoji veliki broj definicija, koristeći osnovne principe koji leže u osnovi ove prakse, može se reći da je šest sigma sveobuhvatan i prilagodljiv sistem strateškog menadžmenta, poboljšanja i inoviranja poslovnih procesa, koji se oslanja na duboko razumijevanje korisničkih potreba i statističke metode u cilju dramatičnog smanjenja broja grešaka.<sup>114</sup>

Koncept šest sigma je razvio William B. Smith Jr. (1929.–1993.), američki inženjer i menadžer, kao odgovor na zahtjev tadašnjeg menadžmenta „Motorole“ da se nivo kvaliteta procesa podigne za red veličine. Smith je ukazao na to da je složenost procesa uzrok niskom nivou kvaliteta, jer ostavlja prostora za veliki broj kvarova. Stoga, kao mjeru pouzdanosti procesa Smith je odredio srednje vrijeme između kvarova (engl. *Mean Time To Failure – MTTF*), a kao mjeru kvaliteta procesa njihovu varijabilnost i nivo grešaka. Neposredno nakon uvođenja  $6\sigma$  prakse u „Motoroline“ pogone, njihova produktivnost se neprekidno povećava svake godine, uz istovremeno smanjivanje broja kvarova, što je dovelo do ogromnih ušteda kroz smanjene troškove proizvodnje. Smith nastavlja razvijati  $6\sigma$  koncept zajedno s Mikel J. Harryem (1951.–2017.), američkim statističarem i ekspertom na polju kvaliteta. Mikel Harry nakon napuštanja „Motorole“ osniva „Six Sigma Academy“, što mu omogućava da  $6\sigma$  koncept širi na druge organizacije bez ikakvih ograničenja. Drugi razlog velikog širenja  $6\sigma$  prakse je taj što pruža dobro struktuiran, logičan i disciplinaran proces za upravljanje projektima koji se sastoji iz pet faza – definisanje, mjerjenje, analiza, poboljšanje i kontrola (engl. *Define, Measure, Analyze, Improve, and Control – DMAIC*). DMAIC ujedno predstavlja i metod implementacije stalnog poboljšanja i obično se predstavlja kao kružni tok navedenih pet faza.

Zbog svega navedenog,  $6\sigma$  praksa se krajem 20. i početkom 21. vijeka snažno širila i bivala je prihvaćena od strane velikog broja organizacija. Posebno veliku popularnost ova praksa stiče nakon što ju je prihvatio „General Electric“ i postavio kao jednu od ključnih menadžerskih inicijativa. Drugi važan pokazatelj popularnosti i korisnosti  $6\sigma$  prakse su mnogi primjeri poslovnih organizacija iz različitih industrija koje su ostvarile značajne finansijske dobrotitvi nakon uvođenja prakse i treninga radnika.<sup>115</sup> Negativne stane  $6\sigma$  prakse su problemi s pronalaženjem kvalitetnih mjernih podataka, prioretizacija procesa koji će se unaprijediti (ne moraju svi procesi u organizaciji funkcionišati na  $6\sigma$  nivou), dovođenje na  $6\sigma$  nivo kod pružanja usluga i visoki troškovi uvođenja  $6\sigma$  prakse (naročito nepogodno za mala preduzeća). Ipak, prednosti koje uvođenje  $6\sigma$  prakse

donosi značajno nadmašuju navedene nedostatke i svakako se može ustvrditi da je ova praksa donijela značajan iskorak u oblasti upravljanja kvalitetom.

### Balansirana tablica rezultata

Kako je već ranije rečeno, tradicionalno mjerjenje poslovne performanse se prvenstveno oslanjalo na postignute finansijske rezultate, odnosno finansijski pokazatelji rezultata poslovanja su određivali nivo uspješnosti (poslovne) organizacije.\* Na istom mjestu je ukazano i na osnovne nedostatke korištenja isključivo finansijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja – naglasak na historijskim postignućima i favoriziranje kratkoročnog pogleda na organizacijske performanse. Zbog tih nedostataka, od polovine 1980-ih, praktičari i teoretičari menadžmenta ubrzano rade na razvoju i primjeni višedimenzionalnih sistema mjerjenja organizacijskih performansi, koji uključuju veći broj pokazatelja uspješnosti poslovanja, kako finansijskih tako i nefinansijskih.

Iako se nekoliko okvira za višedimenzionalno mjerjenje (poslovne) performanse pojavilo ranije, najpopularniji i, argumentovano, najbolji višedimenzionalni sistem za mjerjenje performansi jeste balansirana tablica rezultata (engl. *Balanced Scorecard – BSC*).<sup>116</sup> Pretečom ovog sistema za mjerjenje organizacijskih performansi smatra se sistem koji je 1987. godine osmislio i predložio Arthur M. Schneiderman, američki inženjer i poslovni konsultant, dok je radio na poziciji potpredsjednika za kvalitet i unapređenje produktivnosti u preduzeću „*Analog Devices*“. Schneiderman je predložio sistem za unapređenje kvaliteta pod nazivom provjera korporacijske performanse (engl. *Corporation Performance Audit*), koji je sadržavao veći broj nefinansijskih pokazatelja kojima treba upravljati u cilju dostizanja prethodno postavljenih ciljeva kvaliteta. Tadašnji direktor preduzeća, Raymond S. Stata (1934.–), američki inženjer i preduzetnik, koji je bio fokusiran na inovacije i metode rada, vrlo rado je prihvatio Schneidermanovu ideju. Međutim, drugi čovjek „*Analog Devicesa*“, finansijski direktor Jerald G. Fishman (1945–2013.), američki inženjer i privrednik, bio je snažno fokusiran na finansijske rezultate poslovanja. U takvoj konstellaciji, da bi zadovoljio obje strane, Schneiderman nadolazi na ideju da kombinuje finansijske i nefinansijske pokazatelje u jedinstveni mjerni sistem. U tom smislu, na vrh ranije definisanog skupa nefinansijskih pokazatelja dodaje manji broj ključnih finansijskih pokazatelja i dobiva konačnu tablicu rezultata na zadovoljstvo svih strana.<sup>117</sup>

Ovaj koncept mjerjenja (poslovne) performanse preuzimaju Robert S. Kaplan (1940.–), američki akademik, i David P. Norton (1941.–), američki konsultant, kao osnovu za svoj BSC model koji po prvi puta predstavljaju 1992. godine u „*Harvard Business Review-u*“.<sup>118</sup> Kaplanov i Nortonov koncept mjerjenja performanse kroz više dimenzija doživljava veliki uspjeh i uskoro slijedi dalja razrada koncepta. Iako isprva predstavljen kao napredni sistem za mjerjenje

\* Vidjeti treću glavu, pododjeljak „*Mjerjenje organizacijske performanse*“.

performanse, koji je imao za cilj prevazilaženje slabosti tradicionalnih sistema, BSC koncept je evoluirao u alatku strateškog menadžmenta. Osnovna snaga BSC sistema leži u tome što pravi direktnu i eksplizitnu vezu između strategije i performanse, odnosno omogućava da organizacije prevedu svoju viziju i strategiju u niz pojedinačnih indikatora, koji zajedno čine jedinstven sistem za mjerjenje (poslovne) performanse. Navedeni indikatori su grupisani u četiri različite oblasti, odnosno perspektive (*finansijska, korisnička, unutrašnji poslovni procesi i učenje i rast*), a međusobno se nalaze u bliskim uzročno-posljedičnim relacijama. Na taj način, dobija se jedinstveni mehanizam koji snažno povezuje organizacijsku strategiju i perspektive BSC sistema. U najkraćem, BSC sistem obezbeđuje uspostavu balansa između kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih ciljeva, kroz istovremeno korištenje finansijskih i nefinansijskih indikatora performanse, kako unutrašnjih tako i vanjskih. Pored toga, BSC sistem omogućava mnogo bolje promovisanje organizacijske vizije i provođenje organizacijske strategije kroz sve nivoe poslovne organizacije.<sup>119</sup>

Velika popularnost BSC koncepta, kao i provedena istraživanja, zajedno kazuju da BSC sistem donosi značajne dobrobiti organizacijama koje ga implementiraju i koriste. Međutim, postoji i negativna strana ove menadžerske prakse, koja leži u složenoj implementaciji sistema. Naime, stvarno uspješna implementacija zahtijeva da ovaj koncept leži u osnovi organizacijske strategije i da se donošenje upravljačkih odluka odvija u skladu s njim. Da bi se to zaista i ostvarilo, organizacije moraju imati na raspolaganju dobro razrađene alate za implementaciju BSC sistema (precizno razvijene metrike i načine mjerjenja parametara/indikatora, te odgovarajuće poluge za korekciju uočenih odstupanja). Stoga, BSC praksi koriste uglavnom velika preduzeća koja imaju na raspolaganju dovoljno organizacijskih resursa za implementaciju i održavanje svih neophodnih alata i mehanizama.

### ***Vanjski saradnici***

Velikim dijelom 20. vijeka velika preduzeća u gotovo svim industrijama su slijedila trend vertikalne integracije različitih funkcija kako bi ostvarili željeni rast. Ipak, ovaj trend počinje da jenjava krajem 20. vijeka, a neke druge menadžerske prakse postaju dominantne kao rješenja za snažniji razvoj (rast) i uspjeh na tržištu. U novije vrijeme, velike organizacije mijere svoju snagu ne kroz ono što same mogu uraditi, već kroz ono što drugi mogu uraditi za njih. Ovo naročito postaje aktuelno nakon vrlo uticajnih radova Michaela Portera (koncept generičkog vrijednosnog lanca), te radova C.K. Prahalada i Garya Hamela (koncept ključnih kompetencija). Druga bitna okolnost koja snažno utiče na promjenu razmišljanja kod najviših organizacijskih menadžera je računarska revolucija koja se dešava u isto vrijeme. Eksplozivni razvoj informacionih tehnologija (IT) dovodi do njihovog prodora u sve poslovne procese modernih organizacija.

Navedene okolnosti dovode do toga da se menadžeri i donosioci odluka sve više okreću angažmanu vanjskih saradnika/partnera (engl. *Outsourcing*). Iako postoji veći broj (sličnih) definicija, može se, općenito, reći da angažiranje vanjskih saradnika predstavlja poslovnu praksu unajmljivanja partnera (fizičkih ili pravnih lica) izvan organizacije za obavljanje određenih usluga ili izradu određenih dobara, što je, inače, tradicionalno izvršavalo organizacijsko osoblje. Na taj način, organizacija može da se fokusira na dalji razvoj onih aktivnosti koje su u domenu njenih ključnih kompetencija, a da sve druge aktivnosti, koje je odvraćaju od kultivacije svojih najvažnijih znanja i vještina, prebací na partnera koji te aktivnosti mogu obaviti efikasnije. Na taj način, prepustanjem obavljanja neesencijalnih poslovnih aktivnosti vanjskim saradnicima, organizacija potencijalno može uživati u nižim troškovima, ostvariti viši nivo kvaliteta i doći do novih znanja.<sup>120</sup>

Iako je angažovanje vanjskih saradnika bilo prisutno u poslovnom svijetu gotovo oduvijek, ono što se danas podrazumijeva pod tom praksom praktično počinje od kraja 80-ih godina 20. vijeka i, primarno, angažovanja partnera u oblasti IT usluga. U tom smislu, prvo preuzeće koje je primijenilo ovu praksu je „*Eastman Kodak*“, koje je 1989. godine objavilo da operacije podatkovnog centra prepusta „*IBM-u*“, a operacije mikroračunarskih sistema „*Businesslandu*“. Tadašnja direktorica korporativnih informacijskih sistema u „*Kodaku*“ – Katherine Hudson, nakon analize izvještaja o „*Kodakovim*“ IT uslugama, zaključila je da bi za kvalitetnu internu IT podršku trebalo investirati milione dolara. Prema njoj, „*Kodaku*“ bi bilo znatno efikasnije taj novac utrošiti na podršku ključnim organizacijskim djelatnostima imidžinga, fotografije i hemikalija, a pružanje IT usluga delegirati drugim organizacijama.<sup>121</sup> Zbog svog obima,\* ovaj njen potez ne samo da je iz temelja izmijenio IT funkciju u „*Kodaku*“, već je imao značajan uticaj na viđenje IT funkcije u mnogim organizacijama širom svijeta.<sup>122</sup> Od kraja 20. vijeka, primjer „*Kodaka*“ slijede mnoge druge organizacije u različitim industrijama.

Osim delegiranja IT funkcije vanjskim saradnicima i mnoge druge poslovne funkcije se delegiraju, a od početka 21. vijeka vanjskim saradnicima se delegiraju i kompletni poslovni procesi koji se protežu kroz više različitih organizacijskih funkcija (aktivnosti). Delegiranje poslovnih funkcija vanjskim partnerima se gotovo uvijek objašnjava potrebom za fokusiranjem na ključne organizacijske kompetencije i poslove. Pored toga, ova poslovna praksa se sve češće vidi i kao strateško savezništvo, odnosno pravi se pomak od troškovne efikasnosti ka strateškoj transformaciji.<sup>123</sup> Uzimajući sve navedeno u obzir, može se zaključiti da je angažiranje vanjskih saradnika uvijek dobitna kombinacija, međutim postoje i značajni nedostaci ove prakse. Prije svega to su gubljenje kontrole nad delegiranom poslovnom funkcijom, zatim mogućnost da troškovi delegiranja

\* „*IBM*“ je preuzeo četiri velika podatkovna centra (engl. *data-center*) i zaposlio oko 300 „*Kodakovih*“ radnika.

nadmaše koristi u dugom roku i, konačno, ako organizacija odluči da prekine angažman s vanjskim partnerom, sam izlazak iz tog aranžmana može biti vrlo težak.<sup>124</sup> Zbog navedenih nedostataka, moguće da će u budućnosti trend angažmana vanjskih saradnika početi da opada, baš kao što je trend vertikalne integracije počeo da otpada krajem 20. vijeka, no za sada ova praksa uživa veliku popularnost među menadžerima kako velikih, tako i malih (poslovnih) organizacija.

### ***Planiranje resursa preduzeća***

Snažni razvoj industrije u prvoj polovini 20. vijeka, koji je bio nošen dramatičnim unapređenjem efikasnosti proizvodnih procesa, nije bio praćen uporedivim unapređenjem efikasnosti toka informacija i roba unutar i između (poslovnih) organizacija. Pojavom prvih komercijalnih velikih računara (engl. *mainframe*) tokom 60-ih godina 20. vijeka, dolazi do znatnog poboljšanja efikasnosti u oblasti finansijskog poslovanja organizacija, prvenstveno u oblasti računovodstva i obračuna plata. Ovaj trend poboljšanja informacione efikasnosti se nastavlja i tokom 1970-ih, kada se pojavljuju informacioni sistemi za podršku i drugim poslovnim funkcijama, kao što su upravljanje materijalima i zalihamama i planiranje proizvodnje. Ovi sistemi se nazivaju zajedničkim imenom – planiranje materijalnih potreba (engl. *Material Requirements Planning – MRP*). Iako su navedeni sistemi, organizovani u obliku informacijskih silosa,\* predstavljali značajno unapređenje i veliki iskorak u efikasnosti poslovanja, postojali su mnogi nedostaci u informatičkoj podršci poslovanju, kao što su neusaglašenost podataka, nepovezani procesi, nedostupnost informacija, ograničena integracija poslovnih procesa i organizacijska neefikasnost.

Ovaj problem je riješen tokom 1980-ih uvođenjem proširene varijante MRP-a – informacionog sistema poznatog kao planiranje proizvodnih resursa (engl. *Manufacturing Resource Planning – MRP II*), koji je u sebi objedinjavao funkcije prodaje, računovodstva, upravljanja zalihamama i planiranja proizvodnje. MRP II predstavlja metodu za planiranje svih resursa u proizvodnoj organizaciji uz mogućnost simulacije, što uključuje funkcije planiranja zaliha, prodaje, operacija, planiranja proizvodnje, planiranje zahtjeva za kapacitetom i finansijskog planiranja.<sup>125</sup> MRP II je polučio značajan uspjeh, međutim zbog nedovoljno razvijenih platformskih tehnologija (hardver, sistemski softver i baze podataka) tokom 1980-ih ostao je ograničen u okvirima jedne proizvodne lokacije jedne (poslovne) organizacije. Nemogućnost povezivanja s drugim lokacijama unutar iste organizacije i povezivanja između različitih organizacija je predstavljalo ozbiljno ograničenje MRP II sistema. Rješenje ovog problema su tokom 1990-ih donijeli sistemi pod nazivom planiranje resursa preduzeća (engl. *Enterprise Resource Planning – ERP*). Originalno, ERP sistemi su u svom jezgru sadržali

\* Informacijski silos je stanje koje postoji kada su podaci izolirani u odvojenim informacijskim sistemima.

MRP II funkcije, dok su, istovremeno, omogućavali informatičku integraciju operacija više-lokacijskih organizacija, kao i integraciju s informacionim sistemima partnerskih organizacija iz kompletног industrijskog lanca snabdijevanja. Tokom 1990-ih masovno prihvaćanje ERP sistema predstavlja najvažniji razvoj u upotrebi informacionih tehnologija u poslovnom svijetu.<sup>126</sup> Početkom 2000-ih, a posebno zbog manje oko godine 2000. (engl. Y2K), mnoge organizacije mijenjaju svoje stare korporativne informacione sisteme s ERP sistemima. Zbog sve veće potražnje za ovim sistemima, a i zbog snažnog razvoja informacionih tehnologija, pojavljuju se unaprijeđeni ERP sistemi (nekada se koristi naziv ERP II),<sup>\*</sup> sada web-bazirane softverske aplikacije koje omogućavaju pristup u realnom vremenu kako organizacijskim uposlenicima tako i organizacijskim partnerima, uz istovremeno značajno proširenje funkcionalnosti (elektronska trgovina, poslovno obavljanje, upravljanje odnosima s kupcima i druge). Moderni ERP sistemi predstavljaju digitalne platforme koje omogućavaju integraciju organizacijskih poslovnih procesa i neometan tok informacija na nivou kompletne industrije. Nadalje, ovi sistemi pomažu organizacijama da usvoje nove poslovne modele, upravljaju poslovnim promjenama, orkestriraju interne i vanjske resurse, te koriste prediktivne funkcije umjetne inteligencije u cilju ostvarivanja uspješnog poslovanja i održivog rasta.

Njemačko preduzeće „SAP SE“, formirano 1972. godine od strane nekolicine inženjera koji su prethodno bili angažovani u „IBM-ovom“ odjelu za vještačku inteligenciju, prva je organizacija koja je razvila i na tržište plasirala kompletno ERP rješenje. Prva verzija njihovog softvera, izdata 1973. godine, pružala je podršku samo za finansijsko knjigovodstvo. Ova aplikacija, koja je poslužila kao osnova za razvoj modula za podršku drugim poslovnim funkcijama, dobila je naziv *SAP R/I*. Dalji planovi za razvoj ovog sistema su bili fokusirani na međunarodno tržište, što je 1979. godine rezultiralo izdanjem nove verzije softvera pod nazivom *SAP R/2*, koja uključuje i module za podršku upravljanja materijalima i planiranje proizvodnje. Konačno, 1993. godine „SAP“ izdaje *SAP R/3* verziju svog sistema, baziranog na klijent-server arhitekturi,<sup>†</sup> koja predstavlja prvi potpuni ERP sistem. Početkom 2000-ih „SAP“ izdaje *mySAP.com*, verziju sistema koja kombinuje e-trgovinu sa „SAP-ovim“ ERP sistemom na tada vrhunskoj web tehnologiji. Konačno, 2011. godine „SAP“ predstavlja svoju *SAP HANA* platformu – na oblaku bazirani (engl. *cloud-based*) ERP sistem s ugrađenim intelligentnim tehnologijama, kao što su vještačka inteligencija, mašinsko učenje i napredna poslovna analitika.<sup>127</sup>

Iako uvođenje i prilagodba ERP sistema donosi velike izazove (poslovnim) organizacijama koje uvode te sisteme (veliki troškovi i dugo vrijeme implementacije sistema, problemi tranzicije na novo rješenje i/ili tehnologije,

\* Naziv (akronim) ERP II, baš kao i ERP su skovali eksperti iz konsultantske kuće „Gartner“.

† Distribuirana aplikacijska struktura koja dijeli zadatke ili radna opterećenja između pružatelja resursa ili usluga (serveri) i korisnika resursa ili usluga (klijenti).

otpor radnika, prilagodba poslovnih procesa i upravljanja), danas je gotovo nemoguće naći organizaciju (čak i one male) koja nema implementiran ERP u određenom obimu (bar osnovne funkcionalnosti). Činjenica da su računari, i, općenito, informacione tehnologije ušle u sve sfere ljudskog života i djelovanja samo ukazuje na to da će veliki poslovni informacioni sistemi s novim funkcionalnostima i mehanizmima (p)ostati dominantni i, argumentovano, najvažniji menadžerski alat u vremenu koje dolazi.

### ***Upravljanje odnosima s kupcima***

Segmentacija tržišta i upravljanje markom, kao presudno važne inovacije u menadžmentu, omogućile su stvaranje i primjenu marketinških praksi masovnog tržišta, baziranih na moćnim trgovачkim markama, tokom većeg dijela druge polovine 20. vijeka. Međutim, krajem 20. vijeka, velike tehnološke i društvene promjene učinile su da se takav pristup kupcima mora mijenjati. Naime, koliko god segmentiranje tržišta bilo fino odabrano i izvedeno, segment i dalje predstavlja grupu potrošača među kojima mogu postojati (bitne) razlike, pri čemu, onda, organizacije način ne mogu identificirati i zadovoljavati potrebe individualnih korisnika. Drugo, pojačana konkurenca, veća dostupnost informacija i široka mogućnost izbora doveli su do značajnog smanjenja opšte lojalnosti potrošača, što dovodi do toga da organizacije shvataju da je zadržavanje postojećih korisnika značajno jeftinije i da se isplati ulagati u povećanje lojalnosti na individualnom nivou.<sup>128</sup>

Ovakvo stanje stvari, uz eksplozivni rast i sve širu dostupnost usluga informacionih tehnologija dovodi do potpune promjene pristupa marketingu, koji predstavlja, u neku ruku, povratak na davnašnje marketinške prakse kada su trgovci lično poznavali svakog svog kupca.<sup>129</sup> Naime, krajem 1980-ih i početkom 1990-ih pojavljuje se potpuno novi oblik direktnog marketinga pod nazivom upravljanje odnosima s kupcima (engl. *Customer Relationship Management – CRM*). CRM predstavlja poseban marketinški pristup identificiranju, osvajanju i zadržavanju korisnika (kupaca) kroz intenzivno operativno i analitičko korištenje podataka o potrošačima. Iako postoji veliki broj definicija, može se reći da je CRM kombinacija praksi i tehnologija koje organizacije koriste za upravljanje i analizu podataka i interakcija s korisnicima kroz kompletan korisnički životni ciklus.\* U opštem slučaju, CRM se može podijeliti na dva tipa: a) operativni CRM koji se fokusira na procese i tehnologiju koji utiču na svakodnevne operacije odnosa s kupcima, i b) analitički CRM koji se fokusira na procese i tehnologije koje utiču na strateške odluke potrebne za stvaranje vrijednosti za kupca, kao i stvaranje uslova za realizaciju takvih odluka.<sup>130</sup>

\* Proces u kome kupci postaju svjesni potrebe za proizvodom (uslugom), preko odluke o kupovini proizvoda (usluge), korištenja proizvoda (usluge), poželjno u dugom roku, moguće preporuke proizvoda (usluge) drugima i prekida korištenja proizvoda (usluge).

Kako se može vidjeti iz prethodnog, CRM je neodvojivo vezan uz informacijske tehnologije (IT), tako da se korijeni ove menadžerske prakse vezuju za pojavu softverskih rješenja, koja mehanizme direktnog marketinga realizuju kroz IT. Početkom 1980-ih pojavljuje se koncept marketinga korištenjem baza podataka (engl. *Database Marketing*), koji se od direktnog marketinga razlikuje samo po tome što intenzivno koristi statističke metode za analizu podataka kako bi se kreirali modeli za izbor korisnika koji će se kasnije direktno kontaktirati (direktni marketing). Pretečom CRM softvera može se smatrati „*ACT!*“ – softverska aplikacija za upravljanje kontaktima.\* Ova aplikacija se pojavljuje 1987. godine i vrlo brzo stiče izuzetnu popularnost i veliku korisničku bazu. Međutim, prvom CRM softverskom aplikacijom se smatra „*Siebel CRM*“, proizvod preduzeća „*Siebel Systems*“ (2006. godine preuzeto od strane „*Oraclea*“), koja se na tržištu pojavila 1993. godine. Inicijalno, ove aplikacije su podržavale funkcije operativnog CRM, a u kasnijim verzijama i funkcije analitičkog CRM.

Rani primjer korištenja analitičkog CRM je finansijska organizacija „*Capital One*“, nastala odvajanjem (engl. *corporate spin-off*) od male američke banke „*Signet Banking Corporation*“. Početkom 1990-ih, menadžment „*Signeta*“ je angažovao dva poslovna vizionara – američkog privrednika Richarda D. Fairbanka (1950.–) i britanskog privrednika Nigela W. Morrisa (1958.–), koji su korištenjem naprednih tehnika i procedura iz oblasti nauke o podacima (engl. *data science*) kreirali model profitabilnosti za korisnike kreditnih kartica. Ovaj proces prikupljanja korisničkih podatka i kreiranja odgovarajućeg modela je trajao par godina i donosio gubitke, dok se situacija nije potpuno preokrenula i kartično poslovanje postalo toliko profitabilno da je od kartičnog odjela banke formirana „kćerka“ banka „*Capital One*“. Ova banka je nastavila koristiti napredne tehnike analize podataka kako bi kreirali odgovarajuće modele za predviđanje profitabilnosti korisnika i, u skladu s dobivenim rezultatima, formirali najbolje ponude za pojedinačne korisnike. Primjenom ovog metoda, „*Capital One*“ je narastao do jednog od najvećih izdavatelja kreditnih kartica s vrlo niskom stopom terećenja.<sup>131</sup>

Primjer korištenja CRM prakse u „*Capital One*“ munjevitno se proširio kroz mnoge industrije i ova praksa biva prihvaćena od strane velikog broja organizacija. Brzo širenje i prihvatanje ove menadžerske prakse nisu poremetile ni ozbiljne poteškoće u implementaciji softverskih rješenja i uvođenju odgovarajućih pristupa u postupanju s korisnicima (sve do nivoa organizacijske strategije), kao i problema s pribavljanjem i integracijom neophodnih podataka o korisnicima. Čak šta više, lekcije naučene u tradicionalnom CRM (CRM 1.0) pristupu još su više povećale efikasnost primjene ove menadžerske prakse i dovele do pojave društvenog CRM (CRM 2.0), koji je dizajniran tako da kroz direktnu kolaboraciju s korisnicima

\* Izvorno aplikacija se pojavila pod nazivom „*Activity Control Technology*“, zatim „*Automated Contact Tracking*“, da bi konačno bila imenovana pod akronimom „*ACT!*“.

**Tabela 5.1.** Osnovni pokazatelji izabranih inovacija u menadžmentu

Inovacija u menadžmentu	Godina uvođenja	Preduzeće	Oblast menadžmenta	Generički tip	Broj pojavljivanja u izvorima
<b>Povrat investicije</b>	1912.	DuPont	Finansije	Strukturalno fokusirana	480
<b>Divizijska struktura</b>	1921.	General Motors	Organizacijske strukture	Sveprožimajuća	171
<b>Segmentacija tržišta</b>	1921.	General Motors	Korisnici	Strukturalno fokusirana	757
<b>Upravljanje markom</b>	1931.	Procter & Gamble	Korisnici	Sveprožimajuća	334
<b>Strateško planiranje</b>	1946.	Ford	Strategija	Strukturalno fokusirana	1965
<b>Vitka proizvodnja</b>	1947.	Toyota	Poslovni procesi	Strukturalno fokusirana	709
<b>Potpuno upravljanje kvalitetom</b>	1951.	Toyota & Matsushita	Poslovni procesi	Sveprožimajuća	854
<b>Upravljanje prema ciljevima</b>	1954.	General Electric	Ljudi	Sistemska	114
<b>Konzorcijski savezi</b>	1964.	VISA	Industrijski odnosi	Strukturalno fokusirana	455
<b>Masovna prilagodba</b>	1968.	Lutron Electronics	Poslovni procesi	Sveprožimajuća	303

stvori vrijednost i za korisnike i za (poslovne) organizacije u pouzdanom i transparentnom poslovnom okruženju.<sup>132</sup> Praksa društvenog CRM je u potpunosti prilagođena vremenu u kome društvene mreže i mediji preuzimaju dominantni oblik društvenog komuniciranja.



Opisane inovacije u menadžmentu (tabela 5.1) čine samo jedan mogućih skup važnijih, važnih ili najvažnijih menadžerskih alata, procesa, struktura i praksi osmišljenih i uvedenih tokom modernog doba. Druge liste koje se mogu naći u literaturi iznose (i opisuju) neke druge skupove menadžerskih praksi, koji se u manjoj ili većoj mjeri poklapaju s ovdje navedenim.<sup>133</sup> Neki drugi autori bi, vrlo vjerovatno i očekivano, napravili drugačiji izbor ili stavili drugačiji naglasak na odabrane inovacije, ali kakav god izbor da se napravi, jedno ostaje nepromjenjivo – pomaci u razvoju poslovnih organizacija i njihovog poslovanja koje donose odabrane inovacije su snažni, duboki i dugoročni. Posmatrajući sve navedene inovacije na jednom mjestu, jedna od prvih asocijacija koje se pojave jeste tvrdnja Garya Hamela da su inovacije u menadžmentu potentnije i dugoročnije od svih drugih tipova inovacija, pa čak i onih najvažnijih tehnoloških inovacija.<sup>134</sup>

**Tabela 5.1.** Osnovni pokazatelji izabranih inovacija u menadžmentu (nastavak)

Inovacija u menadžmentu	Godina uvodenja	Preduzeće	Oblast menadžmenta	Generički tip	Broj pojavljivanja u izvorima
Scenarijsko planiranje	1971.	Shell	Strategija	Praktično fokusirana	205
Uspoređivanje	1979.	Xerox	Strategija	Sistemska	2894
Upravljanje lancem snabdijevanja	1982.	Booz Allen & Philips	Poslovni procesi	Sistemska	2679
Reinženjerинг poslovnih procesa	1983.	Ford	Poslovni procesi	Sveprožimajuća	277
Obračun troškova na temelju aktivnosti	1985.	John Deere	Finansije	Sveprožimajuća	492
Šest sigma	1986.	Motorola	Poslovni procesi	Sistemska	1219
Balansirana tablica rezultata	1987.	Analog Devices	Strategija	Sveprožimajuća	992
Vanjski saradnici	1989.	Kodak	Industrijski odnosi	Strukturalno fokusirana	7026
Planiranje resursa preduzeća	1992.	SAP	Informacijska efikasnost	Sveprožimajuća	428
Upravljanje odnosima s kupcima	1994.	Capital One	Korisnici	Strukturalno fokusirana	623

Na kraju, neophodno je kratko pomenuti i inovativne menadžerske prakse koje su nastale u 21. vijeku, a koje nisu našle svoje mjesto u predmetnoj listi zbog toga što ne zadovoljavaju kriterij testa vremena. Ovdje se prije svega misli na menadžerske prakse koje pripadaju pokretu agilnog menadžmenta, kao što su: samoorganizirajući timovi, stalna poboljšanja, vitki inženjerинг, evolutivna isporuka i drugi. Agilni menadžment je nastao sljedeći principi iznesene u Manifestu agilnog (engl. *The Agile Manifesto*),<sup>135</sup> koji su se vrlo brzo proširili i na druge poslovne oblasti, a posebno na oblast upravljanja projektima (inovativnih proizvoda). Vrijednost i važnost ovih menadžerskih praksi, koje se u potpunosti prilagođene digitalnom dobu, će se nesumnjivo pokazati u vremenu koje dolazi i zasigurno će naći svoje (istaknuto) mjesto na nekim budućim listama (naj)važnijih inovacija u menadžmentu.\*

\* Više riječi o agilnom menadžmentu će biti u narednoj glavi, odjeljak „Agilni menadžment“.

## Bilješke

- 
- <sup>1</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>2</sup> Ibid.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> Durant, W., & Durant, A. (2012). *The Lessons of History*. (Kindle ed.). New York: Simon & Schuster.
- <sup>5</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>6</sup> Vidjeti, redom, Plato, *The Republic* [Kindle Paperwhite version]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com; Aristotle, *Politics* [Kindle Paperwhite version]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- <sup>7</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>8</sup> Lee, G.A. (1977). The Coming of Age of Double Entry - The Giovanni Farolfi Ledger of 1299–1300. *Accounting Historians Journal*, 4(2), 79–95.
- <sup>9</sup> Nider, J., Reeves, C.H., & Shuman, R.B. (1966). *On the Contracts of Merchants*. Norman: University of Oklahoma Press.
- <sup>10</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>11</sup> Ibid.
- <sup>12</sup> Ibid, stranica 33 (prevod autora).
- <sup>13</sup> Smith, A. (1991). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. New York: Prometheus Books.
- <sup>14</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>15</sup> Sun Tzu (2019). *The Art of War*. Mineola: Ixia Press.
- <sup>16</sup> von Clausewitz, C. (2010). *O ratu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- <sup>17</sup> Deane, P. (1979). *The First Industrial Revolution*. (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>18</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>19</sup> Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- <sup>20</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>21</sup> Ibid.
- <sup>22</sup> Buchan, P.B. (1993). John Stuart Mill- Contributions to the Principles of Management. The Intelligence factor. *British Journal of Management*, 4(2), 69-76.
- <sup>23</sup> de Pacioli, L.B. (1494). *Summa de arithmeticā, geometriā, proportioni et proportionalitā*. Venice: Paganino Paganini.
- <sup>24</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>25</sup> Fajol, A. (2006). *Opštī i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- <sup>26</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>27</sup> Ibid.
- <sup>28</sup> McCreary, E.C. (1968). Social Welfare and Business: The Krupp Welfare Program, 1860-1914. *The Business History Review*, 42(1), 24-49.
- <sup>29</sup> Moriguchi, C. (2003). Implicit Contracts, the Great Depression, and Institutional Change: A Comparative Analysis of U.S. and Japanese Employment Relations, 1920-1940. *Journal of Economic History*, 63(3), 625-665.
- <sup>30</sup> Kastl, J., & Moore, L. (2010). Wily Welfare Capitalist: Werner von Siemens and the Pension Plan. *Cliometrica*, 4(3), 321-348.
- <sup>31</sup> Gasparri, S. (2020). Employee Benefits and Paternalistic Work Regimes. Historical and Contemporary Perspectives on Company Welfare in Italy. *Management Revue*, 31(4), 465-488.
- <sup>32</sup> Gourvish, T.R. (1970). Captain Mark Huish: A Pioneer in Development of Railway Management. *Business History*, 12(1), 46-58.

- <sup>33</sup> Fajol, A. (2006). *Opšti i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes; Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), 97-110.
- <sup>34</sup> Livesay, H.C., & Porter, P.G. (1969). Vertical Integration in American Manufacturing, 1899-1948. *The Journal of Economic History*, 29(3), 494-500.
- <sup>35</sup> Britannica, The Editors of Encyclopaedia (2022). *Andrew Carnegie*. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from the Britannica website: <https://www.britannica.com/biography/Andrew-Carnegie>.
- <sup>36</sup> Livesay, H.C., & Porter, P.G. (1969). Vertical Integration in American Manufacturing, 1899-1948. *The Journal of Economic History*, 29(3), 494-500.
- <sup>37</sup> Meyer-Thurow, G. (1982). The Industrialization of Invention: A Case Study from the German Chemical Industry. *Isis*, 73(3), 363-381.
- <sup>38</sup> Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- <sup>39</sup> Ibid.
- <sup>40</sup> Ibid.
- <sup>41</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>42</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>43</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>44</sup> Vidjeti, na primjer, Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- <sup>45</sup> Vidjeti, na primjer, Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books.
- <sup>46</sup> Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>47</sup> Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>48</sup> Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- <sup>49</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>50</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>51</sup> Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- <sup>52</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>53</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>54</sup> Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>55</sup> Smith, W.R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *The Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- <sup>56</sup> Federal Trade Commission (1939). *Report on Motor Vehicle Industry*. Washington: Government Printing Office.
- <sup>57</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>58</sup> Vidjeti, na primjer, Hoek, J., Gendall, P., & Esslemont, D. (1996). Market Segmentation: A Search for the Holy Grail? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(1), 25-34; Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 84(2), 122-131.
- <sup>59</sup> Low, G.S., & Fullerton, R.A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190.
- <sup>60</sup> Ibid.
- <sup>61</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

- <sup>62</sup> Vidjeti, Low, G.S., & Fullerton, R.A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>63</sup> Low, G.S., & Fullerton, R.A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190.
- <sup>64</sup> Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>65</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>66</sup> Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. (Classic ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- <sup>67</sup> Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- <sup>68</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>69</sup> Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and Fall - or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248-272.
- <sup>70</sup> Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management*. (Classic ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- <sup>71</sup> Vdjeti, na primjer, Gerstner Jr., L.V. (1972). Can Strategic Planning Pay Off? *Business Horizons*, 15(6), 5-16.
- <sup>72</sup> Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- <sup>73</sup> Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Boca Raton: CRC Press.
- <sup>74</sup> Ibid.
- <sup>75</sup> Udagawa, M. (1995). The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation. *Business History*, 37(2), 107-119.
- <sup>76</sup> Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Boca Raton: CRC Press.
- <sup>77</sup> Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2015). *Lean Enterprise*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- <sup>78</sup> Juran, J.M., & Godfrey, A.B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- <sup>79</sup> Fisher, N.I., & Nair, V.N. (2009). Quality Management and Quality Practice: Perspectives on Their History and Their Future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28.
- <sup>80</sup> Udagawa, M. (1995). The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation. *Business History*, 37(2), 107-119.
- <sup>81</sup> Fisher, N.I., & Nair, V.N. (2009). Quality Management and Quality Practice: Perspectives on Their History and Their Future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28.
- <sup>82</sup> Udagawa, M. (1995). The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation. *Business History*, 37(2), 107-119.
- <sup>83</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>84</sup> Greenwood, R.C. (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- <sup>85</sup> Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.
- <sup>86</sup> Ibid.
- <sup>87</sup> Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books.
- <sup>88</sup> von Clemm, M. (1971). The Rise of Consortium Banking. *Harvard Business Review*, 49(3), 125-142.
- <sup>89</sup> Stearns, D.L. (2011). *Electronic Value Exchange: Origins of the VISA Electronic Payment System*. London: Springer.
- <sup>90</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>91</sup> Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 Year Literature Review of Leading Management Journals. *Business: Theory & Practice*, 21(2), 519-530.
- <sup>92</sup> da Silveira, G., Borenstein, D., & Fogliatto, F.S. (2001). Mass Customization: Literature Review and Research Directions. *International Journal of Production Economics*, 72(1), 1-13, str. 2 (prevod autora).
- <sup>93</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>94</sup> Gilmore, J.H., & Pine, J.B. (2000). *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Boston: Harvard Business Review Press.

- <sup>95</sup> Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79.
- <sup>96</sup> van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. (2<sup>nd</sup> ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- <sup>97</sup> Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73-89.
- <sup>98</sup> Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.
- <sup>99</sup> Mayo, A.J., & Nohria, N. (2005). *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>100</sup> Camp, R.C. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- <sup>101</sup> Camp, R.C. (1993). A Bible for Benchmarking, by Xerox. *Financial Executive*, 9(4), 23-27.
- <sup>102</sup> Rostamzadeh, R., Akbarian, O., Banaitis, A., & Soltani, Z. (2021). Application of Dea in Benchmarking - A Systematic Literature Review from 2003-2020. *Technological & Economic Development of Economy*, 27(1), 175-222.
- <sup>103</sup> Laster, T., & Oliver, K. (2003). When Will Supply Chain Management Grow Up? *Strategy+business*, 32, 20-25.
- <sup>104</sup> Meredith, J.R., & Shafer, S.M. (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>105</sup> Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- <sup>106</sup> Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- <sup>107</sup> Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- <sup>108</sup> Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>109</sup> Anderson, S.W., & Young, S.M. (2001). *Implementing Management Innovations: Lessons Learned from Activity Based Costing in the U.S. Automobile Industry*. New York: Springer Science+Business Media.
- <sup>110</sup> Cooper, R., & Kaplan, R.S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.
- <sup>111</sup> Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1988). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>112</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>113</sup> Kumar, S., & Gupta, Y.P. (1993). Statistical Process Control at Motorola's Austin Assembly Plant. *Interfaces*, 23(2), 84-92.
- <sup>114</sup> Vidjeti, na primjer, Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., & Choo, A.S. (2003). Six Sigma: A Goal-Theoretic Perspective. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193-203; Meredith, J.R., & Shafer, S.M. (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>115</sup> Meredith, J.R., & Shafer, S.M. (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>116</sup> Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- <sup>117</sup> Birkinshaw, J., & Mol, M.J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- <sup>118</sup> Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1/2), 71-79.
- <sup>119</sup> Vidjeti, Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press; Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press; Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

- <sup>120</sup> Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing: To Make or Not To Make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.
- <sup>121</sup> Applegate, L.M., & Montealegre, R. (1995). *Eastman Kodak Co.: Managing Information Systems Through Strategic Alliances*. HBS No. 7-806-122. <https://hbsp.harvard.edu/product/192030-PDF-ENG>.
- <sup>122</sup> Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334-358.
- <sup>123</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>124</sup> Kroenke, D.M., & Boyle, R. (2020). *Using MIS*. (11<sup>th</sup> ed.). Hoboken: Pearson Education.
- <sup>125</sup> Harrison, D.K., & Petty, D.J. (2002). *Systems for Planning and Control in Manufacturing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- <sup>126</sup> Davenport, T.H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- <sup>127</sup> SAP SE. (n.d.). *SAP History*. Retrieved from SAP SE website: <https://www.sap.com/about/company/history.html>.
- <sup>128</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>129</sup> Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>130</sup> Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- <sup>131</sup> Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- <sup>132</sup> Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- <sup>133</sup> Vidjeti, na primjer, Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall; Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- <sup>134</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>135</sup> Beck, K. et al. (n.d.). *The Agile Manifesto*. Retrieved from Agile Alliance website: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto>.

# Perspektive za inovacije u menadžmentu

U vrijeme dok se piše ovaj dio knjige odvija se brutalna agresija Ruske Federacije na jednu nezavisnu evropsku državu – Republiku Ukrajinu.\* Događaj, vrlo vjerovatno, za neke ljude očekivan, a za neke neočekivan sve do dana napada (24.02.2022. godine). Samo mjesec dana ranije, broj onih ljudi koji nisu očekivali takav razvoj situacije je bio znatno veći. Prije godinu dana, vjerovatno samo oni najupućeniji u (famozna) „geopolitička“ kretanja su mogli očekivati takav razvoj situacije. Prije samo četiri godine, izvrsni izraelski historičar Yuval Noah Harari (1976.–), koji u svojim djelima na virtuozan način dekomponuje, analizira i objašnjava prošlost, sadašnjost i (jednu moguću) budućnost čovječanstva,<sup>1</sup> jasno ukazuje na besmisao i neisplativost rata u 21. vijeku. Prema tadašnjem Hararijevom pisanju, iako je Rusija krenula u direktno podrivanje NATO i EU, činilo se vjerovatnim (očekivanim) da će Rusko-Ukrajinski rat iz 2014. godine ostati izolirani primjer, a ne preludij za novi rat.<sup>2</sup> Pogrešno! Dešava se upravo suprotno, pa samim tim i neočekivano za pogled iz 2018. godine (a, svakako, i par kasnijih godina). Jedan drugi događaj, mnogo manje brutalan, ali jednakno neočekivan (i dalekosežno uticajan) jeste izbor Donalda J. Trumpa (1946.–) za 45. američkog predsjednika (mandat od 2017. do 2021. godine). Diplomatski i ekonomski potresi koje je njegovo predsjedavanje najvećom svjetskom privrednom silom izazvalo gotovo da se mogu uporediti s potresima koje je izazvala (i koje će, vjerovatno, tek izazvati) Ruska agresija na Ukrajinu. Pored ovog ekonomsko-političkog konteksta, upravljanje koje je u ranijim periodima bio vezano uz predviđanje, planiranje i (uglavnom) predvidivu (ne)stabilnost, više se ne može primjeniti ni u drugim (nepolitičkim?) sferama života kao što su sport, svakodnevni (sudbinski) događaji, pa čak i religija.<sup>3</sup>

Osim velike brzine promjena, o kojoj je ranije u knjizi u više navrata pisano,<sup>†</sup> moderno društvo posebno karakteriše neograničenost i jednostavnost pristupa do ljudi i dobara iz svih dijelova svijeta, uz istovremeno snažno povećanje složenosti međusobnih odnosa i mehanizama djelovanja. Digitalizacija, globalizacija, liberalizacija trgovine i omogućavajuće tehnologije snažno povećavaju turbulenciju modernog poslovnog okruženja. Poslovno djelovanje na globalnoj arenici uključuje upravljanje složenom mrežom zakona i propisa, poreza i tarifa, logističkih i transportnih pitanja, te pitanja (poslovne) kulture i običaja.<sup>4</sup> Takvu složenost okruženja karakteriziraju njegovi brojni, međusobno povezani dijelovi, često teško razumljivi ili potpuno nepoznati. Nadovezujući na takvo okruženje

\* Sve one ljude s ovog područja, koji dovoljno dugo žive, ta situacija neumoljivo podsjeća na rane 90-te godine 20. vijeka u Bosni i Hercegovini.

† Vidjeti prvu glavu, poglavljje „*Fenomen i definicija inovacija*“.

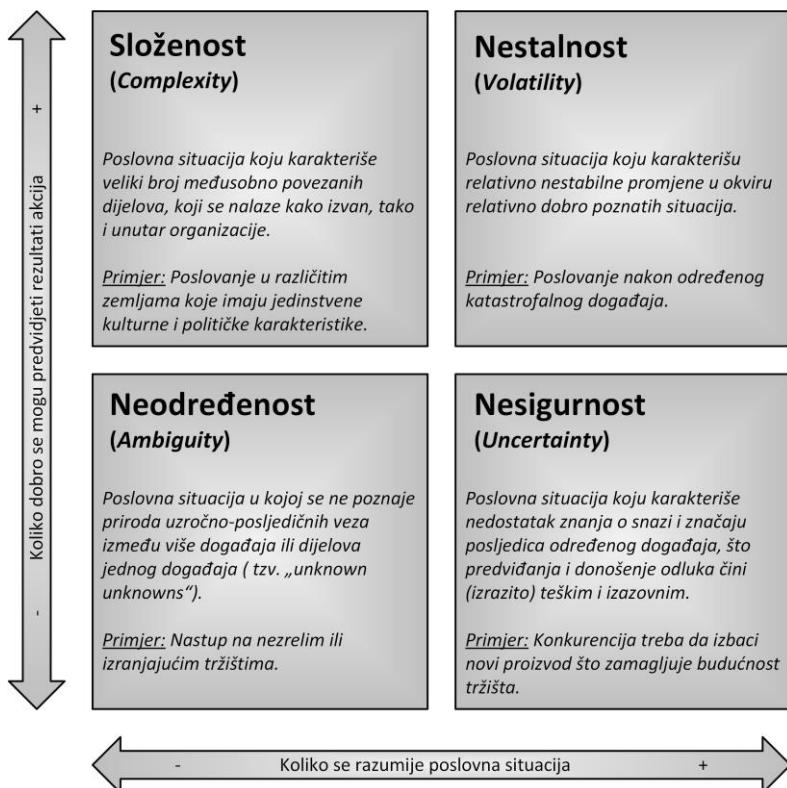
nedostatak ili potpuni izostanak prošlih (istorijskih) predskazivača, donošenje upravljačkih odluka znatno se otežava.<sup>5</sup>

Konačno, ovaj kratki opis modernog poslovnog okruženja (i, općenito, životnog okruženja) ne bi bio potpun bez reference na pandemiju COVID-19 bolesti, izazvane SARS-CoV-2 virusom. Izuzetno zarazna bolest, čiji je prvi registrovani slučaj identifikovan u kineskom gradu Wuhanu, u decembru 2019. godine, u vrlo kratkom periodu raširila se po cijelom svijetu i svrstala se u red najsmrtonosnijih pošasti koje su ikad pogodile svijet. Istovremeno, COVID-19 pandemija prouzrokovala je izuzetno negativan uticaj na gotovo sve segmente ljudskog života i djelovanja. Ekonomski recesija prouzrokovana posljedicama dešavanja vezanim uz ovu pandemiju se može porebiti s finansijskom krizom iz 2008. godine ili čak s Velikom depresijom iz 1929. godine.<sup>6</sup> Posebno važno za ovaj kontekst jeste činjenica da je izbijanje pandemije dovelo do nezabilježene globalne panike i opšte konfuzije. Upravo ta konfuzija čini još jednu bitnu karakteristiku (poslovnog) okruženja u kome savremene organizacije djeluju.<sup>7</sup>

Svi navedeni događaji i okolnosti pod kojima se isti dešavaju zorno ocrtavaju svijet današnjice. Jedan dobro strukturiran okvir koji definiše i opisuje savremeno (poslovno) okruženje je VUCA koncept, odnosno, jednostavnije, moderno okruženje se može nazvati VUCA okruženjem. Akronim VUCA, koji je i ranije pominjan,<sup>\*</sup> odnosi se na četiri karakteristike savremenog okruženja – nestalnost, nesigurnost (ili neizvjesnost), složenost i neodređenost (engl. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – VUCA*). Ove četiri riječi u različitim kombinacijama se koriste da opišu okruženje koje uporno onemogućava pouzdanu dijagnozu i predviđanje budućih dešavanja, koje podriva sve moguće aktivnosti na upravljanju organizacijskom performansom i koje donosi sve drugo osim stabilnosti i sigurnosti poslovanja. Za potrebe ove knjige, naravno, mogao bi se koristiti i bilo koji drugi okvir prikaza savremenog (i očekivano budućeg) okruženja, ali VUCA je već široko prihvaćen koncept u sferi poslovanja tako da je sasvim prirodno koristiti ga i ovdje. VUCA svijet (ili VUCA vrijeme), složenica u kojoj se vrlo često koristi ovaj koncept i akronim, karakterisan je sa:<sup>8</sup>

- 1) *Nestalnost* (engl. *Volatility*) – odnosi se na prirodu, brzinu i snagu promjena koje se dešavaju izvan nekog prepoznatljivog obrasca. Nestalnost situacije s kojom se susreću menadžeri ne mora nužno biti jako složena ili potpuno nepoznata. Prije, nestalnost označava relativno nestabilnu promjenu u okviru dobro poznate situacije.
- 2) *Nesigurnost ili neizvjesnost* (engl. *Uncertainty*) – odnosi se na nedostatak predvidivosti, odnosno nedostatak znanja o važnim pitanjima i događajima. Nedostatak znanja se prije svega odnosi na spoznaju o snazi i značaju posljedica određenog događaja, što predviđanja i donošenje odluka čini (izrazito) teškim i izazovnim.

\* Vidjeti treću glavu.



**Slika 6.1.** VUCA matrica (portfolio)

Izvor: Prilagođeno prema Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 10.

- 3) *Složenost* (engl. *Complexity*) – odnosi se na situacije koje su karakterisane velikim brojem međusobno povezanih dijelova (situacionih varijabli), koji se nalaze kako izvan, tako i unutar organizacije. Važno je napomenuti da iako neki od navedenih dijelova mogu biti teško razumljivi (ili, čak, nepoznati), složenost situacije ne podrazumijeva nestabilne ili nepredvidive promjene.
- 4) *Neodređenost* (engl. *Ambiguity*) – odnosi se na nedostatak jasnoće o značenju, uzrocima i posljedicama određenog događaja. Neodređenost (dvosmislenost) karakterizira situacije u kojima se ne poznaje priroda uzročno-posljedičnih veza između više događaja ili dijelova jednog događaja.

Jedan od mogućih prikaza, a ujedno i načina interpretiranja VUCA okruženja je kroz matricu (portfolio) definisanu s dvije dimenzije – poznavanje, odnosno

razumijevanje tekuće situacije i predvidivost rezultata potencijalnih akcija (slika 6.1). Ova matrica predstavlja jednostavan prikaz VUCA koncepta, koji menadžeri mogu koristiti u cilju boljeg shvaćanja i analize stvarnog organizacijskog okruženja. Naime, VUCA matrica (okvir) postavlja pojedine bitne karakteristike (elemente) okruženja (nestalnost, nesigurnost, složenost i neodređenost) kao različite kontekste u kojima organizacije djeluju (ili mogu djelovati) i u kojima se mogu i trebaju primjenjivati različita (poslovna) rješenja u cilju postizanja željenog (poslovnog) uspjeha. Nadalje, autori ovog okvira smatraju da se VUCA organizacijsko okruženje ne treba posmatrati holistički, odnosno kao jedinstvena, nedjeljiva cjelina. Radije, svaki element (osobina) VUCA okruženja se treba posmatrati (i analizirati) zasebno, a zatim u interakciji sa ostalim elementima, nakon čega se može preduzeti odgovarajuća intervencija (aktivnost).<sup>9</sup> Iako je ovakav pogled na VUCA okruženje vrlo pragmatičan i omogućava jednostavnu primjenu u praksi, postoje i druga viđenja i tumačenja ovog koncepta kod kojih se navedena četiri elementa okruženja ne posmatraju kao zasebni fenomeni. Kod takvog tumačenja, o kome će više riječi biti kasnije, složenost okruženja predstavlja ključni koncept koji čini uzrok, a ostali elementi predstavljaju njegovu posljedicu.<sup>10</sup>

Kako god se prikazivao i analizirao, realitet savremenog (VUCA) okruženja ostaje isti – brze i stalne promjene, složeni i nejasni uslovi, te neizvjesni ishodi poduzetih akcija. VUCA okruženje je istovremeno rezultat i inicijator remetilačkih inovacija i tehnologija, kao što su umjetna (vještačka) inteligencija, internet stvari (engl. *Internet of Things – IoT*), kripto valute, virtualna stvarnost, bioinženjering, roboti, autonomne letjelice i vozila i drugo. Sve navedeno dovodi do pojave niza remetilačkih pojava (inovativni poslovni modeli, inovativni načini korištenja novih tehnologija, vladine regulatorne mjere, društvena događanja),<sup>\*</sup> što stvara potpuno nove izazove za organizacijski menadžment u svim njegovim funkcijama (planiranje, kontrola, organizovanje, kadroviranje i upravljanje).<sup>11</sup>

Shodno ranije opisanom procesu razvoja menadžmenta, kao neprekinutom međudjelovanju ljudi i okruženja u kome žive i rade,<sup>†</sup> neizbjegno je da će sadašnje vrijeme, kao i ono koje dolazi, dovesti do stvaranja (i usvajanja) inovacija u menadžmentu koje će prilagoditi organizacijske modele menadžmenta savremenom (VUCA) okruženju. Uzimajući u obzir intenzitet dinamičnosti i složenosti okruženja, buduće inovativne menadžerske prakse će morati podjednako uvažavati potrebe unapređenja na organizacijskom (na primjer, poslovna performansa, upravljanje talentima, strateška prilagodljivost) i individualnom nivou (na primjer, individualna dobrobit, svrshodnost i

\* Ovdje se pod terminom „društvena događanja“ podrazumijevaju svi savremeni društveni fenomeni kao što su: demografske promjene („starenje“ stanovništva), migracije, smjena generacija, promjena načina života i drugo.

† Vidjeti četvrtu glavu.

smislenost rada, kreativnost). Duboko razumijevanje VUCA okruženja i adekvatni i efikasni odgovori na njegove sastavne elemente svakako bi trebali rezultirati menadžerskim praksama koje će zadovoljavati oba ova, nerijetko međusobno suprotstavljeni, nivoa.

Za efektno upravljanje i uspješno poslovanje u vremenu koje dolazi, u procesu stvaranja i diseminacije inovacija u menadžmentu podjednako se moraju angažovati kako teoretičari (akademija), tako i praktičari menadžmenta (menadžeri savremenih organizacija). U nastavku teksta dat je kratak osvrt na perspektive i moguće pravce djelovanja obje ove grupe učesnika u procesu stvaranja i primjene modernih menadžerskih ideja i praksi.

## Perspektive u akademskim istraživanjima

Kako je već ranije podrobno pisano,\* pojačani interes u akademskoj zajednici za inovacijama u menadžmentu i, posljedično, pojava velikog broja naučnih radova, naročito od početka 21. vijeka, doveli su do toga da postoji jasno artikulisana i dobro utemeljena teorija inovacija u menadžmentu. U isto vrijeme, mnogi autori prepoznaju da postoji dosta prostora za unapređenje teorije, pa samim tim i širok spektar mogućih pravaca akademskih istraživanja.<sup>12</sup> Praktično, ako se na inovacije u menadžmentu gleda kroz perspektivu inovativne organizacije (slika 3.1), prostor za dalja istraživanja postoji u sve tri bitna elementa odvijanja inovativnih procesa – uslovi pod kojima se inovativni procesi odvijaju, sami procesi i ishodi tih procesa. Pri tome, od navedena tri elementa, argumentovano se može reći da je sam proces inoviranja teoretski najšire i najdublje obrađen.

U postojećoj literaturi na temu inovacija u menadžmentu, autori ukazuju na različite moguće pravce daljeg istraživanja u sva tri navedena elementa odvijanja inovacijskih procesa.<sup>13</sup> Općenito mali broj empirijskih istraživanja u oblasti inovacija u menadžmentu, prouzrokovani poteškoćama u pronalaženju i mjerenu odgovarajućih pokazatelja, otvara značajan prostor za buduća istraživanja, baš kao i potreba za boljom (finijom) sistematizacijom i tipiziranjem inovacija u menadžmentu.<sup>14</sup> Većina istraživanja u ovoj oblasti je provedena na nivou organizacije (ili grupe organizacija), dok na višim nivoima (međuorganizacionom i makro-nivou), baš kao i na mikro-nivou (nivou pojedinaca koji iniciraju, promoviraju i nose inovacijske procese) postoji znatno manji broj istraživanja.<sup>15</sup> Pored navedenih, svakako postoji dosta prostora za buduća istraživanja i u drugim aspektima inovacija u menadžmentu, što je prepoznato u dosadašnjim istraživačkim radovima, a svakako i onim aspektima koji će tek da budu prepoznati. U nastavku biće detaljnije analizirani određeni pravci budućih akademskih istraživanja, u sva tri elementa odvijanja inovacijskih procesa, koji se

\* Vidjeti treću glavu.

mogu smatrati posebno važnima za dalji rast korpusa znanja u oblasti inovacija u menadžmentu.

## Istraživačke perspektive – uticajni faktori

O važnosti, podjeli i tipovima uticajnih faktora na inovacije (u menadžmentu) bilo je dosta govora na više mjesta u prethodnim dijelovima knjige.\* Argumentovano, ovaj aspekt fenomena inovacija u menadžmentu (i inovacija uopšte) je široko obrađivan. Naime, u postojećoj literaturi može se naći veliki broj studija u kojima se prepoznaju i empirijski testiraju odnosi između uticajnih faktora, posrednika i ishoda inovacija u menadžmentu, što predstavlja jedan od tri glavna pristupa proučavanju fenomena inovacija u menadžmentu (druga dva su procesni i kritički pristup).<sup>16</sup> Iako je veći broj uticajnih faktora, podjednako iz sve tri, odnosno četiri prepoznate grupe (vanjski, unutrašnji, kontekstualni i menadžerski uticajni faktori), izuzetno važan za razumijevanje fenomena inovacija u menadžmentu, ovdje će, kao posebno interesantna, biti izdvojena grupa vanjskih (okolinskih) uticajnih faktora.

Mnoga istraživanja pronalaze da karakteristike organizacijskog okruženja imaju važan, ako ne i presudan uticaj na inovacijske procese.<sup>17</sup> Naime, svi faktori (makro) okruženja organizacije (intenzitet konkurenčije u industriji, pravna regulativa, društveni tokovi i nivo tehnološke razvijenosti) predstavljaju važan, ako ne i najvažniji motivator za pokretanje procesa inovacija u menadžmentu.<sup>18</sup> Naime, može se argumentovano reći da se u VUCA svijetu stvara ako ne nepovoljno (u nekim slučajevima čak i izrazito nepovoljno ili neprijateljsko), onda svakako vrlo složeno i neizvjesno okruženje. U takvim okruženjima, organizacijski menadžment mora djelovati brzo i inovativno kako bi pravilno odgovorio na sve poslovne izazove. Posljedično, takvi poslovni uvjeti „tjeraju“ menadžere da prihvate inovacije kao najbolju (ili jednu od najboljih) strategiju koju treba slijediti. Kako pokazuju rezultati provedenih istraživanja,<sup>19</sup> (poslovne) organizacije koje su kroz niz inovacija u menadžmentu prilagodile svoj menadžment model uslovima kakvi vladaju u savremenom organizacijskom okruženju, dugoročno nadmašuju one koje to nisu uradile.

Važnost i jačina uticaja koju na inovacije u menadžmentu imaju okolinski faktori može se vidjeti i analizom različitih modela koji se koriste u istraživanjima ovog fenomena.<sup>20</sup> U ovim modelima vanjski (okolinski) faktori se pojavljuju i kao pokretači i kao moderatori inovacijskog procesa. Posljedično, elementi VUCA okruženja snažno utiču na kompletan proces, bilo kao direktni elementi procesa (pokretači), bilo kao posrednici (moderatori) za druge elemente procesa. Na taj način otvara se vrlo široki raspon mogućih pravaca budućih istraživanja vezanih za ovaj skup uticajnih faktora. Kako bi se pomoglo u fokusiranju napora i

\* Vidjeti drugu glavu, poglavje „Uticajni faktori na organizacijske inovacije“ i treću glavu, poglavje „Inovacije u menadžmentu – uticajni faktori“.

strukturiranju istraživanja, u postojećoj literaturi na ovu temu mogu se naći direktno imenovani klasteri inovacija u menadžmentu koji su formulisani baš u navedenu svrhu. Rezultati ovih istraživanja trebali bi pomoći poslovnim liderima i akademskoj zajednici da se fokusiraju na nove, dinamične menadžerske prakse, procese i alate, koji uzimaju u obzir zahteve VUCA okruženja, a ne na statične poglede na poslovne procese i metode.<sup>21</sup>

## Istraživačke perspektive – proces inoviranja

Sam inovacijski proces, bilo da se radi o stvaranju ili o usvajanju inovacija u menadžmentu, je, argumentovano, najtemeljitije i najdetaljnije obrađeni aspekt fenomena inovacija u menadžmentu. Navedeno vrijedi bez obzira da li se gleda kvantitativno kroz broj studija koje se mogu naći u literaturi, bilo da se gleda kvalitativno kroz rezultate tih studija i širinu i dubinu njihovog doprinosa korpusu znanja o fenomenu inovacija u menadžmentu. Kako je već u detalje obrađeno u prethodnim dijelovima knjige, postoji dobro razvijena teorija vezana za proces inovacija u menadžmentu (čak dvije konkurentne teorije),<sup>22</sup> koja uvodi i opisuje četvero-fazni proces inovacija u menadžmentu (vrlo slično procesu tehnoloških inovacija).\*

S druge strane, prema postojećim preglednim istraživačkim radovima, može se zaključiti da nisu sve faze procesa inovacija u menadžmentu jednako dobro (detaljno) obrađene i analizirane. Tu se prvenstveno misli na prvu fazu procesa – fazu *motivacija* iz modela predloženog od strane Birkinshawa, Hamela i Mola (slika 4.8), koja je dobila znatno manje istraživačke pažnje u odnosu na kasnije faze procesa.<sup>23</sup> S tim u vezi, jedan od mogućih pravaca budućih istraživanja je upravo detaljnija analiza navedene faze. Ovdje se može ukazati na još jedan mogući pravac istraživanja, koji je usko povezan s prethodno opisanim istraživačkim perspektivama u oblasti uticajnih faktora na inovacije u menadžmentu. Naime, vrlo interesantno istraživačko područje predstavlja i analiza uticaja elemenata savremenog (VUCA) okruženja na pojedine faze procesa inovacija u menadžmentu.

Konačno, direktna posljedica svega naprijed rečenog jeste izranjanje pitanja da li je moguće svjesno kreirati, odnosno osmisiliti i modelirati uslove i okolnosti u kojima nastaju inovacije u menadžmentu. Drugim riječima, pitanje je da li se može napraviti neki simulacijski pogon u kome bi se kreirale nove menadžerske prakse koje bi mogle na optimalan način odgovoriti postojećim ili budućim (poslovnim) izazovima s kojima se moderne organizacije susreću ili će se susresti.<sup>24</sup> Naime, s obzirom da razvijena teorija omogućava da se identificiraju uslovi koji su omogućili da do inovacije u menadžmentu dođe slučajno, onda bi se, u skladu s prethodno navedenim, dubljom analizom i razumijevanjem prve faze procesa inovacija u menadžmentu mogli predvidjeti budući uslovi koji zahtijevaju nove

\* Vidjeti treću glavu, poglavlje „Inovacije u menadžmentu – proces“.

menadžerske prakse. To, naravno, predstavlja vrlo važnu istraživačku perspektivu iz ove oblasti, koja, bez ikakve sumnje, zahtijeva da se u obzir uzmu i zahtjevi svih elemenata VUCA okruženja.

## Istraživačke perspektive – ishodi

Prema definiciji inovacija u menadžmentu, primarni ishod inovacija u menadžmentu je unapređenje poslovnih performansi.\* Kako je prethodno rečeno za uticajne faktore, u postojećoj literaturi se i za ovaj aspekt fenomena inovacija može naći značajan broj studija. Ekonomisti, političari, menadžeri i akademci se podjednako slažu u vezi pozitivnog odnosa između inovacija i poslovnih performansi i privrednog rasta, što rezultati navedenih studija, baš kao i rezultati mnogih studija na temu tehnoloških inovacija, potvrđuju.<sup>25</sup> Čak šta više, postoje studije čiji rezultati direktno dokazuju i tvrdnju o dugoročnosti i potentnosti efekata inovacija u menadžmentu na poslovne performanse, što je direktna posljedica održive konkurentske prednosti stvorene inovativnim modelom upravljanja.<sup>26</sup> S druge strane, sudeći prema vrlo malom iznosu varijanse u organizacijskoj performansi koja se objašnjava korištenjem istraživačkih modela u navedenim istraživanjima, može se zaključiti da neki drugi fenomeni (faktori) imaju sličan ili jači uticaj na (dugoročnu) superiornost u poslovanju, te da uticaj inovacija menadžmenta nije samo značajan. Isto se može reći i za druge tipove inovacija, uključujući i sve tipove tehnoloških inovacija. Slično tome, brojne studije pokazuju da neki drugi faktori (na primjer, konkurentska atraktivnost industrije), koji utiču na menadžment model, također objašnjavaju (vrlo) mali dio varijanse u uspješnosti poduzeća.<sup>27</sup>

Objašnjavanje ili predviđanje uspjeha neke (poslovne) organizacije vrlo je težak zadatak, naročito u dugom roku. Naime, dugoročna organizacijska performansa, koja se može smatrati glavnom mjerom dugoročnog uspjeha, ogleda se u promjenama dva ili više stanja jednog ili više pokazatelja, a takve promjene stanja je puno teže predvidjeti (objasniti) nego sama stanja.<sup>28</sup> Nadalje, dugoročni (poslovni) uspjeh, pa tako i dugoročna (poslovna) performansa, ne može se objasniti kao funkcija jednog ili, eventualno, dva faktora. Umjesto toga, organizacijske performanse karakterizira složena funkcionalna zavisnost nekoliko faktora. Povlačeći paralelu s odnosom između ljudskog genotipa i fenotipa,<sup>29</sup> gore spomenuta funkcionalna međuzavisnost može se zapisati kao:

$$\text{Performansa} = f(\text{Menadžment model}, \text{Okruženje}, \text{Okidači}, \text{Šansa})$$

U navedenoj funkcionalnoj relaciji, argument “Menadžment model” predstavlja sve menadžerske prakse, alate i strukture koje određena organizacija implementira kako bi organizovala i vodila svoje poslovanje. Ovaj funkcionalni argument je u izravnoj vezi s konceptom inovacija u menadžmentu i, kao takav, je najvažniji

\* Vidjeti treću glavu, poglavje „Inovacije u menadžmentu – ishodi“.

argument u posmatranoj funkcionalnoj relaciji (za temu ove knjige, naravno). Kao što je jasno vidljivo iz navedene relacije, inovacije u menadžmentu i formalno predstavljaju samo jedan od uticajnih faktora na organizacione performanse, što, posljeđično, ograničava objašnjavajuću snagu ovog argumenta. Nadalje, argument „*Okruženje*“ predstavlja (poslovno) okruženje organizacije, kako na razini industrije (dinamika industrije, intenzitet konkurenčije, profitabilnost...) tako i na nacionalnoj razini (proizvodni resursi, uslovi potražnje, vladine politike...).<sup>30</sup> Na isti način kao i „*Menadžment model*“, ovaj argument je samo još jedan uticajni faktor organizacijske performanse, pa je i njegova moć objašnjenja ograničena.

S druge strane, vrlo specifičan argument je „*Šansa*“, koji predstavlja ulogu koju sreća igra u određivanju organizacijske performanse.<sup>31</sup> Prisutnost ovog funkcijskog argumenta ne znači da se može jednostavno sjediti i čekati da se iz ničega, sama od sebe, dogodi zvjezdana performansa, već da sreća djeluje kao katalizator za sve druge argumente, pojedinačno ili u bilo kojoj kombinaciji. Posljednji funkcijski argument – „*Okidači*“, predstavlja događaje koji uzrokuju značajne promjene u ostvarenim (poslovnim) rezultatima organizacije. To mogu biti neki veliki strateški potezi poput ulaska na nova tržišta, internacionalnog nastupa ili gašenja neke poslovne jedinice. Ipak, ovdje su mnogo važniji događaji koji se odnose na uvođenje tehnoloških inovacija. Naime, kombinovano ili sinhrono usvajanje tehnoloških i netehnoloških inovacija ima, nedvojbeno, veći i pozitivniji učinak na poslovnu uspješnost od pojedinačnog ili uzastopnog usvajanja ove dvije vrste inovacija.<sup>32</sup> Vrlo slične tvrdnje se mogu naći i u znatno široj literaturi. Naime, važni radovi na temu opštег menadžmenta pokazuju da kompetentni menadžeri i netehnološke inovacije koje oni kreiraju, u kombinaciji s tehnološkim inovacijama, imaju veliki uticaj ne samo na uspješnost pojedinih organizacija, već na ukupni ekonomski razvoj šire društvene zajednice. Na ovu činjenicu se ukazuje još od 60-ih godina 20. vijeka, prvenstveno kroz važne i uticajne rade Alferda Chandlera.<sup>33</sup> Posebno, u literaturi na temu upravljanja tehnološkim inovacijama se jasno kazuje da inovativne organizacije moraju prilagođavati stare ili kreirati nove menadžerske pristupe, odnosno da uspješne procese tehnoloških inovacija moraju pratiti i odgovarajuće inovacije u menadžmentu.<sup>34</sup>

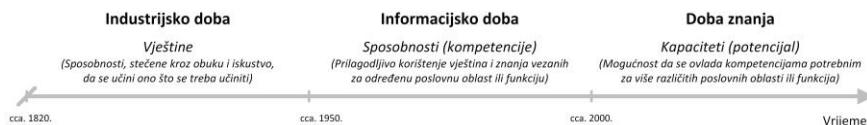
Na temelju gore navedenih razmišljanja i tvrdnji, buduća istraživanja veze inovacija i performansi trebala bi biti usmjerena na istraživanje kombinovanih efekata inovacija u menadžmentu i tehnoloških inovacija na organizacijske performanse. Vrlo vjerojatno bi se na takav način veći udio varijanse (dugoročne) organizacijske performanse objasnio nekim budućim istraživačkim modelima. To bi ujedno bila i glavna preporuka za buduća istraživanja za ovaj važan element inovacijskih procesa. Rezultati takvih istraživanja bili bi korisni kako akademskoj zajednici tako i praktičarima menadžmenta – prvima da pomogne u shvaćanju i objašnjavanju fenomena održivog poslovnog uspjeha, a drugima da pomogne u uspješnom vođenju svojih organizacija u dugom roku.

## Perspektive u menadžerskim praksama

Savremeno poslovno okruženje i moderni život, uopšte, zahtijevaju neprekidnu prilagodbu djelovanja i ponašanja različitim makro-uslovima koji se stalno mijenjaju. Takvo okruženje neprekidno mijenja zahtjeve koje moderno poslovanje postavlja na nosioce poslovnih aktivnosti, kako na menadžersko, tako i na nemenadžersko organizacijsko osoblje. U VUCA vremenu najvažnija osobina koja se traži od radno angažovanih ljudi jeste potencijal (kapacitet) koji posjeduju (slika 6.2). Od primarne važnosti više nisu znanja, vještine ili sposobnosti koje ljudi posjeduju, već kakav im je potencijal, odnosno kapacitet da ovlađuju potrebnim kompetencijama (sposobnostima) za različite poslovne situacije. Naime, u VUCA okruženju, ono što angažovane ljude čini uspješnim danas, uopšte ne znači da će ih činiti uspješnim i sutra. Stoga, najvažnije pitanje nije da li ljudi posjeduju određene (potrebne) vještine i sposobnosti, već koliko su spremni da usvoje nove. Sve navedeno za ljude (pojedince) jednako vrijedi i za čitavu organizaciju.

Da bi mogli adekvatno odgovoriti prethodno pomenutim zahtjevima okruženja i uspješno voditi svoje organizacije u VUCA svijetu, organizacijski menadžeri sa svih nivoa moraju posjedovati (ili razviti) četiri netipične spoznajne (kognitivne) sposobnosti – *apstrahovanje, sistemsko razmišljanje, eksperimentisanje i kolaboracija*.<sup>35</sup> Ove četiri spoznajne sposobnosti se mogu (gotovo) direktno povezati sa sposobnostima potrebnim za rješavanje četiri elementa VUCA okruženja. Naime, za rješavanje složenih situacija („C“ element) menadžerima je neophodna sposobnost identificiranja i povezivanja većeg broja varijabli u (lakše) razumljivu cjelinu koja odslikava strukturu i dinamiku date situacije (*sistemsko razmišljanje*). Slično, da bi se uspješno nosili s neodređenošću situacija („A“ element), menadžeri moraju biti spremni i sposobni prepoznati i analizirati prilike, zamišljati potencijalna rješenja i izabrati i razvijati ona koja naviše obećavaju u datim okolnostima (*eksperimentisanje*). S tipičnom nestalnošću i neodređenošću savremenih poslovnih situacija („V“ i „U“ elementi) menadžeri se mogu bolje suočiti ako posjeduju sposobnosti kreiranja (zamišljanja) različitih modela date situacije, lakih za manipulaciju, a u cilju predviđanja više mogućih ishoda (*apstrahovanje*). Konačno, menadžment savremenih organizacija obično čine (heterogeni) timovi, čiji se članovi (menadžeri) suočavaju s datim problemskim situacijama iz VUCA okruženja i, kroz zajedničke napore i aktivnosti, traže najbolja rješenja za iste (*kolaboracija*).

S druge strane, prema Garyu Hamelu, za uvođenje stvarno revolucionarnih menadžerskih praksi neophodno je prihvatići slijedeće standarde sistemskog pristupa inovacijama u menadžmentu: a) identifikacija i oslobođanje od ortodoksnih menadžerskih praksi; b) prihvaćanje novih principa upravljanja koji mogu inspirisati i pokrenuti dramatične promjene; i c) neograničena spremnost učenja od organizacija s ekscentričnim, ali istovremeno efektnim (i efikasnim)



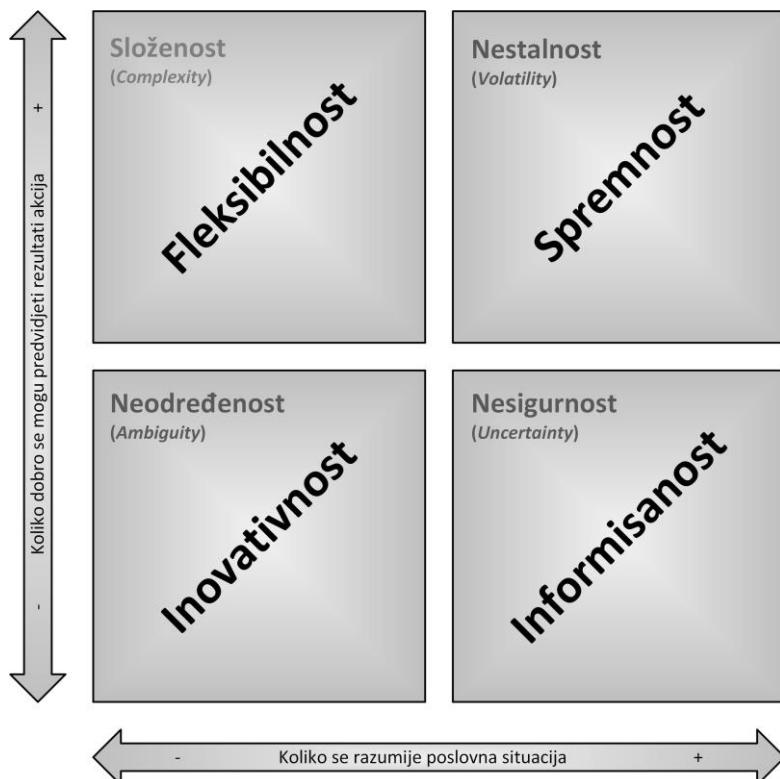
Slika 6.2. Poslovni zahtjevi na profesionalne osobine ljudstva tokom vremena

upravljačkim praksama.<sup>36</sup> Kombinujući navedene potrebne kognitivne sposobnosti menadžera sa standardima sistemskog pristupa inovacijama u menadžmentu, moguće je osmisliti, promovirati i implementirati odgovarajuće menadžerske odgovore (po potrebi, čak i kompletan menadžment model) na izazove VUCA okruženja. U tom smislu, u nastavku će biti detaljnije opisani općeniti odgovori na pojedine elemente VUCA okruženja, a zatim i jedan konkretan menadžerski pristup nastao u uslovima VUCA svijeta – agilni menadžment.

## Menadžerski odgovori na VUCA okruženje

Izuzetna dinamičnost i složenost modernog organizacijskog okruženja vrlo često predstavlja razlog (izgovor?) za odustajanje od formiranja, odnosno, preciznije rečeno, formulisanja i implementacije organizacijske strategije, kao, argumentovano, najvažnije menadžerske funkcije. Ovakva postupanja dolaze ne samo od menadžera malih, već sve više i od menadžera srednjih, pa i velikih (poslovnih) organizacija. U tom smislu, akronim VUCA je postao jedan od najčešće korištenih termina kojim se opisuju „nemoguće“ (poslovne) situacije modernog doba. Ovo dolazi otuda što menadžeri, uglavnom, pokušavaju posmatrati VUCA okruženje kao jedinstvenu, nedjeljivu stvar, a onda intervenisati unutar takvog okruženja, što dovodi do pomenutih „nemogućih“ situacija. Odgovarajuće, značajno upravljanje i uspješnije (poslovne) intervencije i akcije, mogu se osmisliti i provesti ako se VUCA okruženje izdijeli na četiri sastavna elementa („V“, „U“, „C“ i „A“ elementi) i posmatra kroz prizmu svakog od njih. Konkretno, biti spremam, bolje informisan, prilagodljiv i inovativan su odgovarajući odgovori na „V“, „U“, „C“ i „A“ (dominantne) elemente savremenog okruženja, respektivno (slika 6.3). Drugim riječima, ispravan menadžerski odgovor na VUCA okruženje je identifikacija dominantnog VUCA elementa i primjena optimalne intervencije (akcije) za taj element.<sup>37</sup>

Nestalnost kao element VUCA okruženja („V“ element) je karakterisan dobrim poznavanjem (poslovne) situacije i neželjenih promjena (na primjer, nestaćica neke kritične sirovine), kao i mogućnošću dobrog predviđanja ishoda (rezultata) poduzetih intervencija (akcija). Ono što se ne zna, odnosno što se ne može predvidjeti je kada će doći do neke neželjene promjene, koliko će joj jak uticaj biti i koliko dugo će trajati. Ovakve situacije najviše liče na tradicionalno



**Slika 6.3.** Odgovarajuće intervencije (akcije) na pojedine elemente VUCA okruženja

Izvor: Prilagođeno prema Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 10.

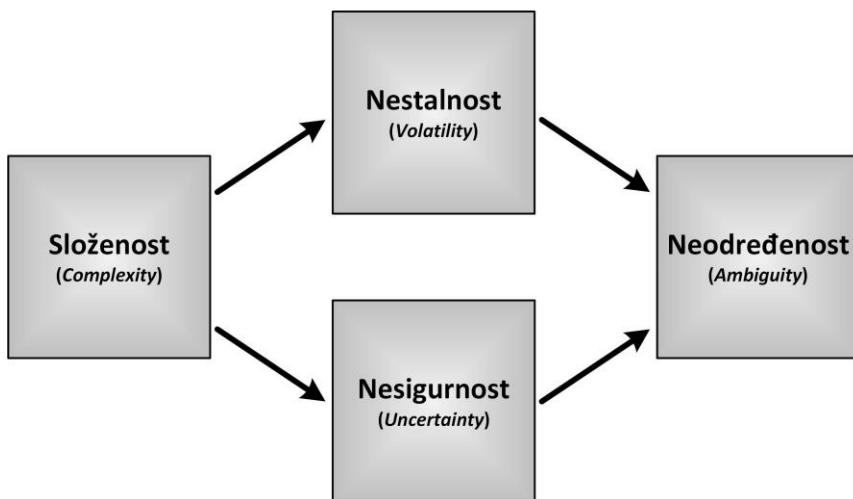
organizacijsko okruženje, gdje tipične i dobro poznate intervencije – stvaranje sigurnosnih zaliha i planska ugradnja zaštitnih elemenata (bafera) u okviru kritičnih poslovnih procesa, predstavljaju najbolji (optimalni) menadžerski odgovor (intervenciju) na neželjena dešavanja.<sup>38</sup> S obzirom da navedene menadžerske intervencije mogu biti vrlo skupe, neophodno je provesti sveobuhvatnu analizu rizika, kako bi se prepoznali oni neželjeni događaji čija je vjerovatnoća nastanka najveća i čiji su negativni uticaji najjači.

Za razliku od nestalnosti, nesigurnost (neizvjesnost) kao element VUCA okruženja („U“ element) karakterisana je potpunim nepoznavanjem neželjenog događaja (na primjer, poslovni efekti koje će izazvati plasiranje novog proizvoda na tržište od strane konkurenциje). U ovom slučaju određeni neželjeni događaj može da izazove vrlo neugodne posljedice, ali može i da ne izazove nikakve negativne posljedice po organizaciju, što je potpuno izvan granica znanja

organizacijskog menadžmenta. Jednako tako, ne može se predvidjeti ni ishod bilo kakve direktnе intervencije koja bi se poduzela od strane organizacijskog menadžmenta. Optimalni menadžerski pristup u ovakvoj, tipičnoj situaciji iz savremenog okruženja je pokretanje odgovarajuće obavještajne operacije u cilju prikupljanja (i dijeljenja) bitnih (pa i onih manje bitnih) informacija vezanih za neželjeni događaj. Ukoliko je pravovremeno pokrenuta i dobro vođena, ovakva operacija može „otkloniti maglu“ s horizonta i donijeti neophodna saznanja o mogućim uticajima neželjenog događaja i potencijalnim menadžerskim intervencijama koje se mogu poduzeti u cilju sprečavanja negativnih posljedica po organizaciju. Kako svaka obavještajna operacija podrazumijeva uključivanje i drugih lica (pravnih i fizičkih), ovaj menadžerski pristup zahtijeva ozbiljnu saradnju s postojećim i potencijalnim partnerima duž čitave granice (poslovnog) okruženja koje može biti zahvaćeno neželjenim događajem.

Treći element VUCA okruženja – složenost („C“ element), karakterisan je prividno dobrom poznavanjem (poslovne) situacije, kao i mogućnošću dobrog predviđanja ishoda (rezultata) poduzetih intervencija (akcija). Ono što čini navedeni privid jesu stvari (događaji) koje u datim okolnostima bivaju previđene, a mogu dovesti do negativnih ishoda. Tipičan primjer takve situacije predstavlja projekt razvoja softverskog programa koji dobro obavlja osnovnu funkcionalnost, ali, u datom trenutku, sadrži nevidljivu sigurnosnu „rupu“. Ovakve situacije najbolje opisuju moderno organizacijsko okruženje, koje može da izgleda gotovo identično onom tradicionalnom („V“ element), ali zbog svoje složenosti dovodi menadžere u situaciju da teško mogu identificirati nepoznanice, odnosno znati šta ne znaju. Najbolji menadžerski odgovor na složenost okruženja je podizanje unutrašnje složenosti organizacije (dodavanje organizacionih jedinica ili procesa, uvođenje novih upravljačkih uloga i pravila, uvođenje novih proizvoda i usluga), odnosno usvajanje adaptivne organizacijske strukture koja dobro odražava okruženje u kome data organizacija djeluje. Pri tome, menadžeri moraju biti svjesni rizika da organizacijski sistem može postati toliko složen da dovodi do kritičnog usporenenja u donošenju odluka i reagovanju na promjene u okruženju.<sup>39</sup>

Konačno, neodređenost kao četvrti element („A“ element) VUCA okruženja karakteriše najmanje poznavanje (poslovne) situacije i rezultata poduzetih menadžerskih intervencija. U ovim situacijama organizacijski menadžeri ne znaju koji proizvod (usluga) bi bila prihvaćena od strane korisnika, niti koji bi poslovni model bio pravi za uspješan plasman proizvoda (usluge) na tržište. Tipičan primjer je inicijalni nastup na nezrelim ili izranjajućim tržištima. U ovakvim situacijama menadžeri nemaju nikakva saznanja o mogućoj uspješnosti poslovnog modela s kojim nastupaju, ma koliko isti bio inovativan. Stoga, najbolji pristup u ovakvim situacijama je (brzo) eksperimentisanje kako bi se prikupile povratne informacije o novim idejama, odnosno kako bi se steklo i konsolidovalo znanje o uzročno-posljedičnim relacijama.<sup>40</sup> Ovaj pristup, naravno, zahtijeva da se gradi i njeguje



**Slika 6.4.** Uzročno-posljedične veze između elemenata VUCA okruženja

Izvor: Prilagođeno prema Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Cham: Springer.

odgovarajuća organizacijska kultura koja je sklona riziku, tolerantna na greške i otvorena za promjene.\*

Kako je ranije rečeno, razvijanje i njegovanje pristupa da se dato okruženje identificira kroz navedene četiri elementa („V“, „U“, „C“ i „A“ elementi) omogućava organizacijskim menadžerima da lakše (i bolje) donose odluke i uspešnije se nose s izazovima modernog djelovanja i poslovanja. Naravno, moderne organizacije se vrlo često suočavaju sa situacijama u kojima se ne može identificirati dominantna komponenta okruženja, odnosno okruženje je toliko složeno da se pojednostavljeni VUCA model ne može primijeniti, pa samim tim ne može se izabrati ni optimalni menadžerski pristup. U takvim slučajevima neophodno je savremeno VUCA okruženje posmatrati na nešto drugačiji način, gdje se četiri osnovna elementa okruženja posmatraju kroz niz uzročno-posljedičnih veza (slika 6.4).

Prema ovom modelu, složenost okruženja predstavlja osnovni koncept (fenomen) modernog svijeta, odnosno temeljnu karakteristiku savremenog organizacijskog okruženja. Složenost okruženja, koja se iskazuje u dva aspekta – strukturalna složenost i složenost ponašanja,† izaziva kao vidljive posljedice nestalnost i

\* Vidjeti treću glavu, pododjeljak „Organizacijska kultura“.

† Strukturalna složenost okruženja podrazumijeva postojanje više elemenata koji su međusobno povezani na netrivijalan i nelinearan način.

Složenost ponašanja okruženja podrazumijeva da je djelovanje cjeline (ukupnosti okruženja) više od sume djelovanja pojedinih elemenata okruženja.

nesigurnost okruženja. Takvo stanje stvari, nadalje, u oblasti organizacijskog upravljanja (donošenja odluka) može dovesti do situacija u kojima dominira ekstremna neodređenost, odnosno potpuni izostanak znanja o okruženju. Drugim riječima, može se reći da se moderno organizacijsko okruženje često nalazi u stanju „determinističkog haosa“, u kome tradicionalni (jednostavni) modeli i heuristika nisu direktno primjenjivi. Pri tome, treba istaći da elementi VUCA okruženja ne moraju nužno biti objektivne osobine, već, isto tako, i subjektivni doživljaj visoko dinamičnog i složenog okruženja u kome savremene organizacije djeluju.<sup>41</sup> Da bi se ispravno reagovalo u takvim okolnostima, potrebno je imati znatno otvoreniji pristupu organizacijskom učenju i rasuđivanju, te usvojiti i koristiti principe sistemskog razmišljanja i nauke o složenosti.<sup>42</sup> Na taj način bi se pronašli novi misaoni modeli i, posljedično, inovativne menadžerske prakse, koje bi omogućile da se organizacije uspešnije nose sa složenim zahtjevima okruženja.

Ovo nužno ne znači da u VUCA okruženju treba odustati od svih tradicionalnih menadžerskih praksi, već iste, po potrebi i mogućnosti, prilagoditi i primijeniti u drugačijem, novom obliku ili na novi način. Tipičan primjer prilagodbe menadžerskog promišljanja modernom (VUCA) okruženju može se vidjeti u oblasti strateškog menadžmenta. Prema učenju Rite Gunther McGrath (1959.–), američke naučnice i profesorice menadžmenta, strateška prednost održiva u dugom roku, kao dominantna ideja u oblasti poslovne strategije, u modernom okruženju više nije relevantna za većinu poslovnih organizacija. Umjesto toga, moderna preduzeća će morati opetovano pokretati strateške inicijative i stvarati portfolio prednosti koji će se moći brzo mijenjati, pa i napuštati. Ovaj novi oblik konkurentske prednosti, profesorica McGrath naziva prolaznom prednošću (engl. *Transient Advantage*).<sup>43</sup> Drugim riječima, strateško promišljanje, stvaranje odgovarajuće strateške prednosti i zauzimanje jedinstvene konkurentske pozicije, kao menadžerska praksa i dalje vrijedi, ali se prilagođava dinamici i složenosti modernog okruženja. Odavde se jasno može vidjeti da dinamičko kreiranje i održavanje portfolija prolaznih konkurentskih prednosti istovremeno zahtijeva organizacijsku spremnost, informisanost, fleksibilnost i inovativnost, odnosno postojanje organizacijskog kapaciteta (potencijala) da se odgovori na sva četiri elementa VUCA okruženja.

## Agilni menadžment

U situacijama koje se mogu opisati kao (rubno) haotične, ne postoji ispravan ili pogrešan upravljački pristup, jer osnovna karakteristika okruženja, odnosno date situacije je djelomični ili potpuni izostanak znanja o njenim bitnim aspektima. U takvim situacijama važno je djelovati, odnosno eksperimentisati s novim menadžerskim praksama, čiji neuspjeh neće imati katastrofalne posljedice, te kritički razmatrati ishode tih eksperimenata, na osnovu čega se donose odluke o daljem djelovanju (postupanju). Drugim riječima, u ovakvim situacijama menadžeri ne nameću pravac djelovanja, već isprobavajući različite intervencije

strpljivo čekaju da se pravac daljeg djelovanja sam otkrije.<sup>44</sup> Praktičan primjer ovakvog menadžerskog djelovanja je korištenje agilne metodologije, koja je nastala u oblasti razvoja softvera, a zatim se proširila na oblast upravljanja projektima, a kasnije i na kompletan organizacijski menadžment.

Kao što je veliki broj (naj)značajnijih inovacija u menadžmentu u drugoj polovini 20. vijeka bio izazvan eksplozivnim razvojem i primjenom informacionih tehnologija i sistema,\* tako je i sam razvoj informacionih sistema zahtijevao razvoj inovativnih menadžerskih praksi. Principi agilnog upravljanja su postavljeni u Manifestu agilnog, odnosno, punim nazivom, Manifestu agilnog razvoja softvera (engl. *Agile Software Development Manifesto*), kojeg potpisuje 17 eksperata iz oblasti softverskog inženjeringu.<sup>45</sup> Iako principi izneseni u Manifestu agilnog mogu izgledati kao buntovnički protest protiv birokratiziranog sistema upravljanja, oni to nisu. Zagovornici agilnog pristupa razvoju softvera (ili, općenito, pristupa upravljanju) prvenstveno žele ukazati na činjenicu da najgori ishod koji se može dogoditi, ako se radi agilno, je da se imaju isti rezultati (ishodi, performanse) koji bi se imali i korištenjem tradicionalnog pristupa. I, drugo, žele da snažno naglase potrebu bliske i stalne kolaboracije ljudi koji razvijaju informacione sisteme i poslovnih ljudi koji koriste (ili će koristiti) te sisteme, što se kasnije proširilo i na opšte upravljanje. Drugim riječima agilni pristup predstavlja bolji pristup upravljanju u savremenom okruženju, bilo da se radi o projektima razvoja softvera, projektima razvoja novih proizvoda ili, opštem upravljanju u savremenim organizacijama.

Agilni principi upravljanja, kao što je već ranije rečeno, dolaze iz oblasti IT industrije. Počevši od 60-ih godina 20. vijeka nadalje, projekti razvoja softvera su slijedili tradicionalni kaskadni metod vođenja projekata (engl. *Waterfall method*). Kod ovog pristupa, prije pisanja ijedne linije softverskog koda, kompletno rješenje je moralo biti definisano i dizajnirano, te je trebalo izraditi detaljni plan realizacije kompletног projekta (razvoj-testiranje-operacionalizacija softvera). Ukoliko bi rezultati realizacije projekata bili loši, a bili su prilično loši,<sup>46</sup> glavna preporuka je bila da se generiše još više dokumenata koji se odnose na analizu, dizajn i plan prije pristupa samom programiranju. Prema dostupnim izvještajima, u periodu od 1990. naovamo, svake godine veliki broj IT projekata je propadao ili se nalazio u manjim ili većim problemima, dok je, u najboljim slučajevima, samo oko jedne trećine od ukupnog broja analiziranih projekata bivalo uspješno.<sup>47</sup> Iako su se rezultati vremenom popravljali, i dalje je opšta uspješnost IT projekata ostala na relativno niskom nivou.<sup>48</sup> S druge strane, krajem 20. vijeka pojavljuju se određeni projekti razvoja softvera koji su bili vođeni na sasvim drugačiji način – mali samoorganizirajući timovi softverskih inženjera, koji su u bliskoj i stalnoj komunikaciji s korisnicima razvijali i proširivali operativne dijelove softvera u kratkim iteracijama, a sve u skladu s novim zahtjevima dobivenim direktno od

\* Vidjeti četvrtu glavu, odjeljak „Prikaz odabranih inovacija u menadžmentu“.

krajnjih korisnika. Pri svemu tome, kvaliteta i količina isporučenog softverskog koda na ovaj način je bila izvanredna. Navedeni projekti predstavljaju prve praktične primjere korištenja principa agilnog razvoja softvera.<sup>49</sup> Nakon toga je slijedio dalji razvoj agilne prakse, kako kroz teorijska razmatranja agilnih procesa, tako i kroz praktični razvoj principa agilnog pristupa projektima razvoja softvera, što je 2001. godine rezultiralo predstavljanjem ranije pomenutog Agilnog manifesta i, nešto kasnije iste godine, osnivanjem „Agilne alijanse“, formalne organizacije za promociju i razvoj agilnog pristupa upravljanju. Istraživanja provedena na temu uspješnosti IT projekata pokazuju da primjena agilnog pristupa povećava uspješnost realizacije projekta, u prosjeku, za četiri puta, a za velike srednje i velike projekte, čak, do šest puta.<sup>50</sup>

Agilni pristup menadžmentu svoju inspiraciju, u stvari, pronalazi u osnovnim principima vitke proizvodnje.\* Može se reći, da eliminacija nepotrebnih trošenja (nepotrebne aktivnosti, procedure, funkcije), fokus na korisničkim potrebama i stalno unapređenje leže u osnovi i jedne i druge menadžerske prakse. Čak i mehanizmi i principi rada koji se primjenjuju kod agilnog razvoja softvera svoju preteču nalaze u vitkom pristupu razvoju novih (materijalnih) proizvoda.<sup>51</sup> Ono što je vitki pristup za fabričku proizvodnju, to je, praktično, agilni pristup za razvoj (proizvodnju) softvera. Posebno, za projekte razvoja softvera se može smatrati da zalaže, odnosno potpuno leže u domeni (oblasti) složenosti („C“ element VUCA okruženja), jer korisnici svoje zahtjeve na funkcionalnosti i doživljaj softvera stalno mijenjaju, kako tokom razvoja softvera, tako i nakon što se softver postavi u proizvodnji. Stoga, tradicionalni pristup prikupljanja svih korisničkih zahtjeva i cijelovitog dizajna rješenja nije prikladna praksa u projektima razvoja softvera. Radije, razvoj softvera treba tretirati kao složeni problem, odnosno koristiti metode iterativnog i inkrementalnog razvoja, uz stalno prilagođavanje korisničkim zahtjevima.<sup>52</sup> Navedeni osnovni principi, zajedno sa svim ostalim pripadajućim principima agilnog pristupa menadžmentu, vremenom su se proširili i na druga (poslovna) područja u kojima se pojavljuje potreba za projektima razvoja novih proizvoda (usluga). Otuda, danas postoji široki agilni pokret, koji snažno promovira primjenu agilnih (vitkih) praksi u različitim industrijama i drugim oblastima ljudske djelatnosti.

U nastavku detaljnije će biti opisan agilni pristup u vođenju projekata, kao i neke važnije agilne strukture, prakse i alatke.

### ***Agilni projekt menadžment***

Prema definiciji, *projekt* je jednokratni poduhvat koji se preduzima da bi se napravio (realizovao) jedinstven proizvod, rješenje ili usluga, dok *projekt menadžment* podrazumijeva korištenje odgovarajućeg skupa menadžerskih alata, procesa i praksi koji omogućavaju i olakšavaju postizanje projektnih ciljeva.

---

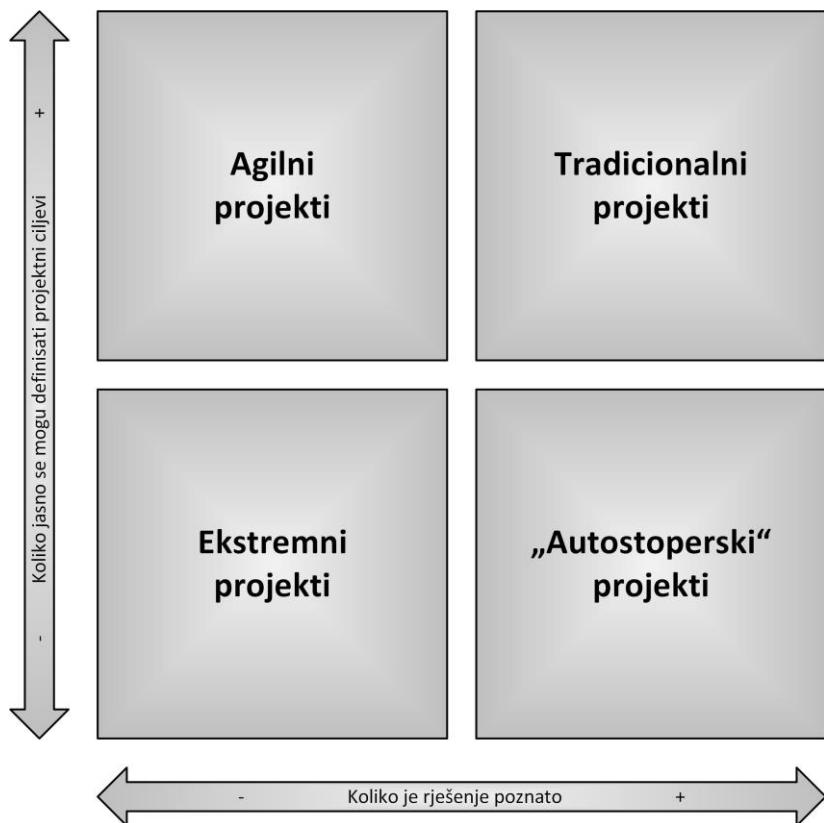
\* Vidjeti četvrtu glavu, pododjeljak „*Vitka proizvodnja*“.

Osnovna tvrdnja koja se detaljno elaborira u ovom dijelu knjige je da u modernom (poslovnom) okruženju, pod različitim okolnostima, za uspješno rješavanje istih ili sličnih (poslovnih) problema (situacija) moraju se primjenjivati različite menadžerske prakse. Drugim riječima, univerzalni menadžerski pristup (engl. *one size fits all*) ne postoji, odnosno nije primjenjiv ni u jednoj menadžerskoj oblasti. U konkretnom slučaju, to znači da se u zavisnosti od tipa okruženja i specifičnih karakteristika projekta treba odabratи odgovarajući (najbolji) model projekt menadžmenta. Kako je već u nekoliko navrata ranije rečeno, agilni pristup upravljanju predstavlja jedan od mogućih menadžerskih odgovora na savremeno VUCA okruženje. Ovo posebno važi u slučajevima kada se kao dominantne karakteristike okruženja pokazuju kompleksnost („C“ element VUCA okruženja) i neodređenost („A“ element VUCA okruženja). Vrlo slično matričnom prikazu VUCA okruženja (slika 6.1), može se šematski prikazati projektni prostor (engl. *Project Landscape*) – intuitivni vizualni prikaz različitih tipova projekata, koji se koristi kao vrlo koristan menadžerski alat za izbor odgovarajućeg (optimalnog) modela projekt menadžmenta za svaki od mogućih tipova projektnog okruženja (slika 6.5).

Savremene projektno-orientisane organizacije obično provode niz različitih vrsta projekata. Koristeći pomenuti menadžerski alat – projektni prostor, prema svojim osnovnim karakteristikama projekti se mogu klasifikovati u četiri tipa (grupe). Budući da svaki projekt ima svoj cilj i odgovarajuće rješenje za postizanje tog cilja, ove dvije osnovne karakteristike projekta definiraju dvije dimenzije projektnog prostora – cilj, koji može biti jasan („+“) ili nejasan („–“), te rješenje, koje može biti potpuno („+“) ili nepotpuno („–“) poznato.

Ove dvije dimenzije, svaka mjerena s navedene dvije vrijednosti, stvaraju prostor podijeljen na četiri kvadranta (slika 6.5):<sup>53</sup>

- 1) *Tradicionalni projekti* – odnosi se na projekte za koje postoji jasno određen i opisan cilj i postoji cijelovito rješenje za postizanje tog cilja. Projekti koji spadaju u ovu grupu karakteriše niska složenost, mali broj izmjena korisničkih zahtjeva, nizak nivo rizika i dobro poznata tehnološka infrastruktura.
- 2) *Agilni projekti* – odnosi se na projekte za koje postoji jasno određen i opisan cilj, ali cijelovito rješenje za postizanje tog cilja ne postoji. Najvažnije karakteristike projekata iz ove grupe je da su oni vođeni promjenama (engl. *change-driven*), da nose srednji do visok nivo rizika i da zahtijevaju značajno i smisleno uključivanje korisnika u samu realizaciju.
- 3) *Ekstremni projekti* – odnosi se na projekte za koje niti postoji jasno određen i opisan cilj, niti postoji rješenje za postizanje tog (nejasnog) cilja. Osnovna karakteristika projekata iz ove grupe je da su njihovi ciljevi najčešće samo izraz željenog krajnjeg stanja, dok su odgovarajuća



Slika 6.5. Projektni prostor (pejzaž)

Izvor: Prilagođeno prema Wysocki, R.K. (2013). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme.* (7<sup>th</sup> ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.

rješenja potpuno neistražena (nepoznata). Pored toga, karakterisani su vrlo visokim nivoom rizika i velikim brojem izmjena u zahtjevima. Ovdje se najčešće radi o projektima istraživanja i razvoja, razvoja novih proizvoda i poboljšanja procesa.

- 4) *Autostoperski projekti*\* – odnosi se na projekte za koje ne postoji jasno određeni i opisan cilj, ali postoji cjelovito rješenje. Ti projekti su, zapravo, ekstremni projekti, koji se izvode unatrag. Umjesto traženja rješenja, traži

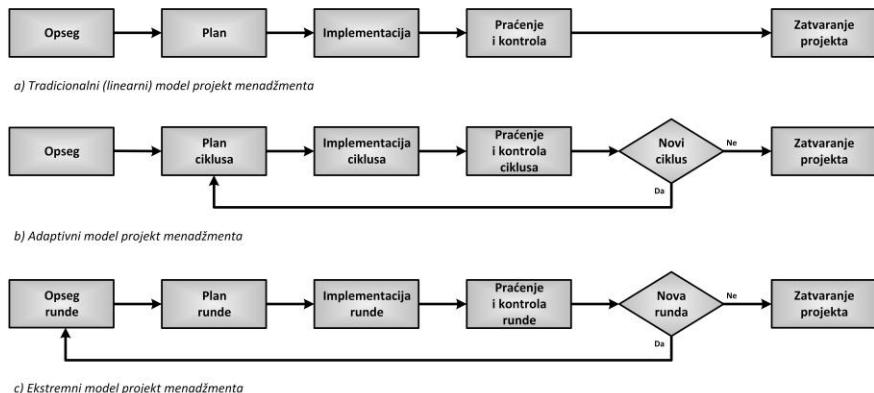
\* Naziv „autostoperski“ dolazi kao asocijacija na satirički roman Douglasa Adamsa – „Vodič kroz galaksiju za autostopere“ (engl. *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*), gdje se jedan od glavnih zapleta odnosi na ironičnu situaciju da postoji odgovor o smislu života, svemiru i svemu ostalom („42“), ali se izgubilo pitanje na taj odgovor, pa svemirski domoroci za istim tragaju. Inače, za ovu grupu projekata u literaturi se koristi naziv „Emretxe“ (izgovor i-mert-zí), kao obrnuti redoslijed slova riječi „Extreme“, što je engleski naziv za treću grupu projekata.

se cilj. Tipičan primjer za ovakvu vrstu projekata je razvoj 3M "Post-It" ceduljica, gdje dotadašnji izum ljepila nije imao vidljivu primjenu sve dok se nije pojavila ideja o "Post-It" ceduljicama.

Svaki projekt s kojim se moguće suočiti u savremenom okruženju spada u jednu od četiri navedene grupe. Pri tome, grupna pripadnost određenog projekta daje početnu smjernicu za izbor pravog (optimalnog) modela projekt menadžmenta za taj projekt. Ovdje je potrebno još jednom naglasiti da projekti iz posljednje dvije grupe projekata – ekstremni i autostoperski projekti (u nastavku teksta će biti označavani kao ekstremni projekti), općenito predstavljaju vrlo slične (iste) tipove projekata, koji se odnose na ista područja djelatnosti, ali s različitim svrhama na umu. Uzimajući sve rečeno u obzir, u opštem slučaju, razlikuju se dva osnovna modela projekt menadžmenta – tradicionalni i agilni model, pri čemu se kod agilnog pristupa razlikuju dva podmodela – adaptivni i ekstremni.

Povlačeći paralelu s matričnim prikazom VUCA okruženja, može se reći da se u slučaju dobro poznatih (poslovnih) situacija i relativno stabilnih (ili relativno nestabilnih) okruženja („V“ element VUCA okruženja), pokreću tradicionalni projekti, kojima odgovara tradicionalni (ili linearni) model projekt menadžmenta. U svim ostalim slučajevima, gdje se složenost i nesigurnost okruženja povećava, odnosno kada su date (poslovne) situacije u manjoj ili većoj mjeri nepoznate, neizvjesne i nestabilne („U“, „C“ i „A“ elementi VUCA okruženja), pokreću se agilni ili ekstremni projekti, kojima odgovaraju agilni modeli projekt menadžmenta. Na slici 6.6 šematski su prikazana sva tri modela projekt menadžmenta. Kako se može vidjeti sa slike, sva tri modela sadrže svih pet procesnih grupa (opseg, planiranje, implementacija, praćenje i kontrola, te zatvaranje), pri čemu se u svakom od modela počinje s definisanjem opsega (kompletnog projekta ili određene runde) i završava sa zatvaranjem projekta (bez obzira da li je i u kojoj mjeri projekt uspješno realizovan). Razlike između pojedinih modela se, prvenstveno, ogledaju u ponavljanju pojedinih grupa procesa, s tim da se s povećanjem složenosti i neizvjesnosti projektnog okruženja ponavljanje pomjera prema početku lanca. Nadalje, planiranje s integralnog pristupa prelazi na iterativni pristup, a potreba za značajnijim i dubljim uključivanjem krajnjih korisnika raste s povećanjem složenosti i neizvjesnosti projektnog okruženja.

Kako savremeno okruženje primarno karakterišu složenost i neizvjesnost, tako i projekti koje pokreću savremene organizacije sve više zalaze u domen agilnog i ekstremnog, odnosno u domene gdje su, unaprijed, rješenja, pa čak i ciljevi projekata, u manjoj ili većoj mjeri, nepoznati. U takvim uslovima, primjena planski vođenog i vrlo struktuiranog tradicionalnog modela projekt menadžmenta (slika 6.6a) ustupa mjesto promjenama vođenim i snažno prilagodljivim agilnim modelima projekt menadžmenta. Naime, povećana složenost i neizvjesnost projektnog okruženja izaziva učestale i značajne promjene specifikacija kako



**Slika 6.6.** Modeli projekt menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Wysocki, R.K. (2013). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme.* (7<sup>th</sup> ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.

konačnih rješenja, tako i ciljeva projekata, što ima direktni i snažan uticaj na način ostvarivanja poslovne vrijednosti koju projekti donose, projektne rizike, uključenost krajnjih korisnika u implementaciju projekata i projektne timove.

Svi projekti, bez obzira na tip (grupu kojoj pripadaju), su osmišljeni i, u konačnici, pokrenuti da bi donijeli određenu poslovnu vrijednost. Tradicionalni projekti su, međutim, po svojoj definiciji fokusirani na ispunjavanje plana, odnosno realizaciju projekta u okviru planiranog opsega, troškova i vremena. U idealnom, dobro predvidivom i stabilnom okruženju, takav pristup je sasvim odgovarajući, ali u okolnostima stalnih i nepredvidivih promjena isti ne daje nikakvu garanciju da će planirana (i očekivana) poslovna vrijednost biti dobivena. U tom pogledu, agilni modeli projekt menadžmenta omogućavaju isporuku znatno veće poslovne vrijednosti, jer se projektne isporuke kontinuirano prilagođavaju promjenama korisničkih zahtjeva i opsega projekta. Navedena prilagodba se ostvaruje iterativnom realizacijom projekta kroz više ciklusa ili, za slučaj ekstremnog modela projekt menadžmenta, kroz više rundi. Kod adaptivnog modela projekt menadžmenta na samom početku realizacije odrede se granice projekta, a zatim se kroz niz izvršnih ciklusa izvodi planiranje, implementacija, te praćenje i kontrola implementacije svakog od tih ciklusa (slika 6.6b). U slučaju ekstremnih projekata, s obzirom na općeniti nivo neznanja, ne može se definisati okvir projekta, već se definišu granice samo jedne, tekuće runde (prolaza) projekta (koja može biti i jedina runda u realizaciji), te se realizacija projekta vrši kroz niz projektnih rundi. Odluka o tome da li će se pokretati naredna projektna runda donosi na kraju realizacije prethodne runde (slika 6.6c).

Istovremeno s povećanjem poslovne vrijednosti koju agilno vođeni projekti isporučuju ide i povećanje projektnih rizika (prvenstveno povećanje vjerovatnoće neuspjeha projekta), što je posljedica nepoznavanja rješenja (proizvoda) koje se projektom treba isporučiti. Praktično, najveći rizik postoji kod ekstremnih projekata, jer se tu radi o području istraživanja i razvoja, a u takvim slučajevima, prema samoj prirodi takvih poduhvata, ne postoji nikakva garancija za uspješnost. Stoga, iako povećanje rizika zahtijeva povećanje napora u procesima upravljanja projektnim rizicima, vrlo često se kod ovakvih projekata prihvatanje rizika pokazuje kao jedini mogući menadžerski odgovor. Drugi menadžerski odgovor na povećane projektne rizike u slučaju agilno vođenih projekata jeste uključivanje krajnjih korisnika u sve projektne faze (grupe procesa). Naime, pravovremeno i smisleno uključivanje krajnjih korisnika u procese definisanja (dijelova) rješenja, testiranja (dijelova) rješenja, pa čak i realizacije (dijelova) rješenja, za slučaj tehnički naprednih korisnika, od kritične je važnosti kod agilnih modela projekt menadžmenta. U slučaju agilno vođenih projekata, uloga krajnjeg korisnika se pomjera od pasivnog posmatrača, što je najčešća korisnička uloga kod tradicionalno vođenih projekata, preko aktivnog sudionika u realizaciji agilnih projekta, pa do proaktivnog lidera u nekim slučajevima ekstremnih projekata. Smisleno uključivanje krajnjih korisnika u sve faze realizacije projekata ima niz prednosti, pri čemu dvije, argumentovano, najvažnije prednosti su potpuniji i dublji uvid u poslovni problem za koji se projektom traži rješenje, te mnogo lakše prihvatanje projektnih isporuka i, posljedično, zatvaranje projekta.

Konačno, važne karakteristike projektnog tima znatno se razlikuju kod primjene tradicionalnih i agilnih modela projekt menadžmenta. U slučaju tradicionalno vođenih projekata, projektni tim može da sačinjava grupa eksperata iz različitih oblasti koji trebaju pravovremeno i efektno dodijeljeni dio posla (jedan ili više projektnih zadataka) uraditi u okvirima planiranog opsega, troška i vremena. Pri tome, geografska lokacija i intenzitet saradnje članova tima nije od presudne važnosti, već isključivo njihova raspoloživost u trenutku kada to zahtjeva raspored projektnih aktivnosti i efikasnost u realizaciji. Kod agilno vođenih projekata, znatno je važnije da u projektnom timu ima više generalista nego specijalista. Što je veći stepen složenosti i neodređenosti projektnog okruženja (viši nivo nepoznavanja ciljeva i rješenja) to međusobna povezanost, saradnja i koordinacija članova tima postaje važnija (samo-organizacija, samo-dovoljnost i samo-usmjeravanje). Iako nije obavezna, zbog prakse održavanja učestalih kratkotrajnih sastanaka, ko-lociranost članova agilnih timova je vrlo važna za primjenu agilnih modela projekt menadžmenta.<sup>54</sup> Više riječi o samo-organizirajućim agilnim timovima će biti u slijedećem pododjeljku.

### ***Osnovni elementi agilnog menadžmenta***

Korijeni agilnog menadžmenta leže u vitkom pristupu organizacije proizvodnje, čiji principi su duboko utemeljeni u japanskoj kulturi i shvaćanju rada. Sistemi vitke proizvodnje su dizajnirani tako da svaki radnik zna šta treba da radi u svakom

trenutku, bez potrebe da mu neko (menadžer) to kaže (naloži). Takav pristup radu, onda, ostavlja dovoljno vremena menadžerima da dalje unapređuju sistem i, ujedno, mentorisu svoje saradnike kako bi oni što prije naučili svoj posao, obavljali ga na optimalan način i dostigli svoj puni potencijal. Kada pojedini radnici dostignu određeni nivo znanja i ekspertize, bivaju promovirani u menadžere i nastavljaju na isti način raditi na unapređenju sistema i ljudi koji rade u tom sistemu, postižući na taj način, u dugom roku, stalno unapređenje produktivnosti, kvaliteta proizvoda i kompletog sistema proizvodnje.<sup>55</sup>

Vrlo slična situacija postoji u organizacijama koje djeluju su skladu s agilnim metodama, s tim da su one znatno više prilagođene zapadnjačkom shvaćanju rada i menadžmenta. Naime, organizacijska primjena agilnih metoda, odnosno agilno upravljanje organizacijom podrazumijeva evolutivni (stalni) razvoj i ranu isporuku proizvoda (usluga), prilagodljive (fleksibilne) organizacijske strukture, stalna poboljšanja, a prije svega angažman samo-organizirajućih i međufunkcionalnih (engl. *cross-functional*) timova. Ugradnjom ovih osnovnih elemenata (principa) agilnog razvoja softvera u organizacijski menadžment model, moguće je postići ciljeve koje promovira vitki menadžment, ali kroz organizaciono okruženje i mehanizme (procese) koji su znatno više prilagođeni zapadnjačkoj individualističkoj kulturi.

*Samo-organizirajući i među-funkcionalni tim* podrazumijeva grupu ljudi koji posjeduju različita funkcionalna znanja (ekspertize) i koji zajedno rade na realizaciji jedinstvenog, zajedničkog cilja (ili grupe međusobno povezanih ciljeva). Pri tome, oni ne ovise o jednom menadžeru (ili više njih), čija je odgovornost da raspoređuje i nadzire realizaciju poslova i zadataka. Umjesto toga, članovi tima sami pronalaze najbolje rješenje, prepoznaju i međusobno raspoređuju zadatke, planiraju realizaciju, koordiniraju međusobno radno sadejstvo i komunikaciju, te nose kompletну odgovornost za kvalitet, troškove i rokove vezane uz zadatke (i kompletan posao) koji obavljaju. Osnovna ideja formiranja samo-organizirajućih timova je da se stvori odgovarajuća organizacijska struktura u okviru koje bi grupa stručnjaka (moguće iz različitih funkcionalnih oblasti), samostalno i (gotovo) ničim sputavana, koristeći adaptivne, a ne prediktivne pristupe, osmisnila i realizovala najbolje rješenje (proizvod, uslugu) za određeni problem, nastao u savremenom, složenom i nesigurnom (neizvjesnom) okruženju. Ovdje je od kritične važnosti naglasiti da samo-organizirajući timovi sami određuju ponašanje i upravljaju radom unutar tima, dok se svi vanjski faktori (vanjski u odnosu na tim)\* određuju na nivou (agilne) organizacije i, onda, komuniciraju prema timovima.

*Agilni menadžer* je osoba zadužena da koordinira raspoložive ljudske (i druge organizacijske) resurse u cilju ostvarenja poslovnih ciljeva na efektivan i efikasan

\* Tržište, proizvod(i), klijent(i), osnovna organizacijska pravila ponašanja, kao i poslovni ciljevi koji su uskladeni s organizacijskom strategijom.

način u okviru agilne organizacije. Za razliku od tradicionalnih organizacijskih okruženja, u agilnim organizacijama radnici vrlo često znaju više o poslu koji obavljaju od svojih menadžera.\* Kombinujući tu činjenicu sa osnovnom organizacionom ciljom – samo-organizirajućim timom, prirodno se nameće pitanje funkcije i svršishodnosti (agilnih) menadžera, odnosno pitanje optimalnosti funkcije koordinacije iz prethodno navedene definicije. Odgovor na ovo pitanje je, u stvari, dvojak. Prvo, agilni menadžeri preuzimaju ulogu „uslužnog menadžera“, odnosno menadžera koji se stavlja na raspolažanje agilnom timu za pomoć u uklanjanju organizacijskih prepreka, osiguranju potrebnih materijalnih i finansijskih resursa, te koordinaciji s drugim agilnim timovima kako bi funkcionisanje kompletne organizacije teklo glatko i efikasno. S druge strane, dok su timovi maksimalno fokusirani na rješavanje tekućih zadataka i kratkoročne isporuke, agilni menadžeri obavljaju opšte (dugoročne) menadžerske funkcije, kao što su: a) motivacija i razvoj agilnih timova; b) usklajivanje rada timova s ciljevima organizacije; c) stvaranje agilne strukture; d) kapacitiranje i balansiranje radnog opterećenja na nivou organizacije; i e) izgradnja i njegovanje agilne organizacijske kulture.<sup>56</sup>

Općenito, osnovni zadatak menadžera u modernim organizacijama, pa samim tim i u onim agilnim, je vođenje ljudi na način da se njihove snage i znanja razvijaju do postizanja punog potencijala, kako bi se u potpunosti ispunila njihova očekivanja, što ih, posljeđično, čini lično zadovoljnijim i motivisanijim, a, ujedno, produktivnijim za organizaciju.<sup>57</sup> U tom smislu agilni menadžeri moraju potpuno napustiti prakse „komandovanja i kontrole“ (engl. *command and control*) i prihvati praksu „principa misije“ (engl. *principle of mission*). Ovo znači da agilni menadžeri trebaju neprekidno komunicirati misiju (i viziju) organizacije, koja je svrha misije i zašto se poduzima, a zatim pustiti ljudima da rade na ostvarenju iste. Pri tome, agilni menadžeri trebaju nedvosmisleno pokazivati potpunu i iskrenu predanost razvoju i stalnom unapređenju pojedinaca, organizacije i šire zajednice u kojoj djeluju.

*Stalno poboljšanje*, po definiciji, podrazumijeva stalni napor da se poboljšaju proizvodi, usluge ili procesi unutar neke organizacije, bilo da do traženog poboljšanja dolazi „inkrementalno“ tokom određenog (dužeg) vremenskog perioda ili trenutno („probojna“ poboljšanja). U svjetu agilnog (i vitkog, također), pod ovim konceptom prvenstveno se misli na skup organizacijskih aktivnosti koje u dugom roku kontinuirano poboljšavaju sve organizacijske funkcije, pri čemu te aktivnosti izvode svi članovi organizacije, podjednako menadžersko i nemenadžersko osoblje. Važne karakteristike koncepta stalnog poboljšanja su iterativnost i eksperimentalnost, a sve u cilju razvoja kapaciteta ljudi i postizanja željenih rezultata. Na taj način organizacije postaju spremnije za rad u složenim i

\* Tipično za softverske kompanije, kao najčešće agilne organizacije, ljudi koji rade na dizajnu i razvoju softverskih rješenja su veći stručnjaci u tom „zatanu“ od svojih nadređenih.

neizvjesnim uslovima modernog (poslovnog) okruženja. Za bilo koju značajnu i istinsku organizacionu transformaciju, koja dolazi kao odgovor na stalne promjene u okruženju, neophodna je implementacija procesa stalnog poboljšanja na nivou kompletne organizacije. Naime, da bi bile uspješne u dužem roku, savremene organizacije moraju neprestano da se razvijaju (unapređuju) u svim segmentima kako bi se prilagodile svom (stalno promjenjivom) okruženju.<sup>58</sup>

*Evolutivni razvoj* podrazumijeva sposobnost organizacije da promjene na proizvodu – (nove) funkcionalnosti, (nove) konfiguracije, korekcije i slično, plasiraju na tržište na siguran, brz i održiv način. Ovdje, *sigurno* znači da proizvod ispunjava sve predviđene zahtjeve bez rizika od zastoja i nedostatne performanse; *brzo* znači da se puštanje u produkciju odvija u najkraćim mogućim rokovima isporuke, koji neće ugroziti sigurnost proizvoda (usluge); *održivo* znači da se rad u kratkim intervalima učini ekonomski isplativim, a da se ne ugrozi brzina isporuke.<sup>59</sup> Iako ova osobina agilnog menadžmenta, kao i sve druge, dolazi iz svijeta razvoja softvera, ista je široko prihvaćena od mnogih velikih inženjerskih organizacija iz različitih industrijskih sektora. Praktično, gdje god je softverska podrška važan i neodvojiv dio ključnog proizvoda ili usluge, ova inženjerska praksa se može uspješno primijeniti. Ona omogućuje organizacijama da brzo i kvalitetno reagiraju na promjene u okruženju, uz istovremeno smanjivanje rizika od neuspjeha i troškova razvoja i plasmana proizvoda (usluge).

*Agilne organizacijske strukture* se, kako je već ranije naglašeno, zasnivaju na agilnim – samo-organizirajućim i među-funkcionalnim, timovima, koji su uobičajeno sastavljeni od malog broja ljudi (šest do deset članova). Četiri osnovna pravila za izgradnju agilnih struktura su: a) projekti se dodjeljuju timovima, ne osobama; b) timovi trebaju biti što stabilniji; c) timovi, po mogućnosti, trebaju biti orijentisani ka određenim osobinama (karakteristikama) proizvoda; i d) timovi trebaju imati samo jednog vlasnika proizvoda.<sup>60</sup> Korištenje navedenih pravila dobro funkcioniše dok se radi o pojedinačnom timu koji radi na jednom proizvodu ili jednoj funkcionalnosti složenijeg proizvoda. Problemi, međutim, nastaju kada agilne metode treba skalirati na nivo kompletne organizacije (velikog preduzeća, na primjer). Prirodno rješenje je da se formira niz agilnih timova i da se doda odgovarajuća organizacijska struktura koja bi koordinirala rad tih timova na nivou organizacije (programske i portfolijski nivo). Iako se u literaturi mogu naći određene smjernice za skaliranje agilnih metoda na nivo kompletne organizacije, ne postoji neki konkretni odgovor na ovo pitanje, odnosno smjernica kako postupati.<sup>61</sup> Ovo pitanje se, stoga, rješava na različite načine, a u skladu sa specifičnim (vlastitim) odlukama i pristupima u agilnom upravljanju u pojedinim organizacijama. Ono što je važno naglasiti je da za uspješnu primjenu agilnog upravljanja, tradicionalna hijerarhijska organizacijska struktura u kojoj se stvaraju funkcionalni silosi, treba ustupiti mjesto odgovarajućoj strukturi koja će omogućiti lako i glatko formiranje među-funkcionalnih timova ili, po potrebi, složenijih agilnih struktura („timovi agilnih timova“). Posebno, za uspješni prelazak na

korištenje agilnih metoda, mora se razviti odgovarajuća organizacijska kultura, što se odnosi kako na operativne funkcije organizacije, tako i na upravljačke i finansijske funkcije.<sup>62</sup>



U prethodnim odjeljcima je dat kratki pregled osnovnih principa i metoda agilnog upravljanja kao jednog mogućeg menadžerskog odgovora na izazove s kojima se (poslovne) organizacije suočavaju u savremenom, izrazito složenom i neizvjesnom okruženju, koje se dobro opisuje pomoću VUCA koncepta. Da ne bi bilo nikakvih dilema, ovo nije knjiga o agilnom menadžmentu, baš kao što ovdje ne postoji nikakva namjera da se na bilo koji način agilni pristup menadžmentu promovira ili favorizira u odnosu na neki drugi pristup. Radije, osnovna namjera je da se ukaže na potrebu daljeg razvoja menadžmenta, odnosno kreiranja i usvajanja inovativnih menadžerskih praksi koje će omogućiti optimalno upravljanje savremenim organizacijama u izuzetno složenim i stalno promjenljivim okolnostima. U tom smislu se može posmatrati i agilni menadžment, a sama njegova pojava i potpuno drugačija paradigma u odnosu na tradicionalni pristup menadžmentu, uspostavljen prije više od jednog vijeka, ukazuje da je Gary Hamel bio u pravu kada je ustvrdio da je za efektan i efikasan menadžment u savremenom okruženju 21. vijeka potrebno osmisliti potpuno novu paradigmu.<sup>63</sup> Da li je agilna (i, jednako tako, vitka) filozofija upravljanja zaista ta nova paradigma, ostaje da se vidi.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Vidjeti, Harari, Y.N. (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. (Kindle ed.). New York: Random House; Harari, Y.N. (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. (Kindle ed.). New York: HarperCollins; Harari, Y.N. (2018). *21 Lessons for the 21<sup>st</sup> Century*. (Kindle ed.). New York: Random House.
- <sup>2</sup> Harari, Y.N. (2018). *21 Lessons for the 21<sup>st</sup> Century*. (Kindle ed.). New York: Random House.
- <sup>3</sup> Vidjeti, na primjer, Jamil, N., & Humphries-Kil, M. (2017). Living and Leading in a VUCA World: Response-Ability and People of Faith. In S.S. Nandram, & P.K. Bindlish (Eds.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior* (pp. 65-79). Cham: Springer; Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- <sup>4</sup> Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311—317.
- <sup>5</sup> Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- <sup>6</sup> Congressional Research Service (2021). *Global Economic Effects of COVID-19* (R46270). Retrieved from the website: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>.
- <sup>7</sup> Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research Technology Management*, 56(1), 10-15.
- <sup>8</sup> Vidjeti, na primjer, Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15; Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311—317.
- <sup>9</sup> Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 10.
- <sup>10</sup> Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Cham: Springer.
- <sup>11</sup> Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- <sup>12</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454; Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285; Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>13</sup> Volberda, H.M., Van den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- <sup>14</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>15</sup> Vidjeti, Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264; Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>16</sup> Nguyen, L.A. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(1), 31-51.
- <sup>17</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>18</sup> Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- <sup>19</sup> Bezdrob, M. (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.

- <sup>20</sup> Vidjeti, na primjer, Volberda, H.M., Van den Bosh, F.A.J., & Heij, C.V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15; Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>21</sup> Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- <sup>22</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>23</sup> Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- <sup>24</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- <sup>25</sup> Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- <sup>26</sup> Bezdrob, M. (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.
- <sup>27</sup> Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.
- <sup>28</sup> Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- <sup>29</sup> Mukherjee, S. (2016). *The Gene: An Intimate History*. (Kindle ed.). New York: Scribner.
- <sup>30</sup> Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press; Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- <sup>31</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press; Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.
- <sup>32</sup> Vidjeti, na primjer, Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675; Volberda, H.M., Van den Bosh, F.A.J., & Heij, C.V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15; Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285; Damanpour, F. (2020). *Oranizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- <sup>33</sup> Teece, D.J. (2010). Alfred Chandler and “Capabilities” Theories of Strategy and Management. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297-316.
- <sup>34</sup> Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- <sup>35</sup> Reich, R.B. (1991). *The Work of Nations*. London: Simon & Schuster.
- <sup>36</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>37</sup> Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 10.
- <sup>38</sup> de Meyer, A., Loch, C.H., & Pich, M.T. (2002). Managing Project Uncertainty From Variation to Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60-67.
- <sup>39</sup> Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Cham: Springer.
- <sup>40</sup> de Meyer, A., Loch, C.H., & Pich, M.T. (2002). Managing Project Uncertainty From Variation to Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60-67.
- <sup>41</sup> Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Cham: Springer.
- <sup>42</sup> Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- <sup>43</sup> Gunther McGrath, R. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.
- <sup>44</sup> Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A Leader’s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- <sup>45</sup> Beck, K. et al. (n.d.). *The Agile Manifesto*. Retrieved from Agile Alliance website: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto>.

- <sup>46</sup> The Standish Group International (2001). *Extreme Chaos*. Retrieved from the website: [https://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/extreme\\_chaos2001.pdf](https://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/extreme_chaos2001.pdf).
- <sup>47</sup> Vidjeti, The Standish Group International (2009). *Chaos Summary 2009*. Retrieved from the website: <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>; The Standish Group International (2015). *The Chaos Report 2015*. Retrieved from the website: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf).
- <sup>48</sup> Bezdrob, M., Brkić, S., & Gram, M. (2020). The pivotal factors of IT projects' success – Insights for the case of organizations from the Federation of Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(1), 23-41.
- <sup>49</sup> Medinilla, A. (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer.
- <sup>50</sup> The Standish Group International (2015). *The Chaos Report 2015*. Retrieved from the website: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf).
- <sup>51</sup> Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- <sup>52</sup> Medinilla, A. (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer.
- <sup>53</sup> Wysocki, R.K. (2013). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. (7<sup>th</sup> ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.
- <sup>54</sup> Ibid.
- <sup>55</sup> Medinilla, Á. (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer.
- <sup>56</sup> Ibid.
- <sup>57</sup> Bezdrob, M., & Šunje, A. (2021). Transient Nature of the Employees' Job Satisfaction: The Case of the IT Industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 1-10.
- <sup>58</sup> Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2015). *Lean Enterprise*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- <sup>59</sup> Ibid.
- <sup>60</sup> Medinilla, Á. (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer.
- <sup>61</sup> Vidjeti, na primjer, Medinilla, A. (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer; Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2015). *Lean Enterprise*. Sebastopol: O'Reilly Media; Blair, A.A. (2020). *Agile Project Delivery: A Practical Approach for Corporate Environments Beyond Software Development*. Toronto: Canadian Scholars.
- <sup>62</sup> Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B. (2015). *Lean Enterprise*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- <sup>63</sup> Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press; Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.



# Literatura

- Abdelnour, S., Hasselbladh, H., & Kallinikos, J.** (2017). Agency and Institutions in Organization Studies. *Organization Studies*, 38(12), 1775-1792.
- Abrahamson, E.** (1991). Management Fad and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E.** (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G.** (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Ainsworth-Land, G.T.** (1973). *Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation*. New York: Random House.
- Alänge, S., Jacobsson, S., & Jarnehammar, A.** (1998). Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-21.
- Amabile, T.M.** (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Amsterdam: Elsevier.
- Amabile, T.M., & Gryskiewicz, S.S.** (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Technical Report Number 30. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Anderson, S.W., & Young, S.M.** (2001). *Implementing Management Innovations: Lessons Learned from Activity Based Costing in the U.S. Automobile Industry*. New York: Springer Seienece+Business Media.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J.** (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A state-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ansari, S.M., Fiss, P.C., & Zajac, E.J.** (2010). Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Ansoff, H.I.** (2007). *Strategic Management*. (Classic ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Anthony, S.D., Viguerie, S.P., Schwartz, E.I., & Van Landeghem, J.** (2018). *2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*. Retrieved from the Innosight website: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>.
- Anthony, S.D.** (2011). *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Antončič, B., & Hisrich, R.D.** (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Applegate, L.M., & Montealegre, R.** (1995). *Eastman Kodak Co.: Managing Information Systems Through Strategic Alliances*. HBS No. 7-806-122. <https://hbsp.harvard.edu/product/192030-PDF-ENG>.
- Arendt, L.A., Priem, R.L., & Ndofor, H.A.** (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 31(5), 680-699.
- Aristotle**, *Politics* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- Bain, R.** (1937). Technology and State Government. *American Sociological Review*, 2(6), 860-874.

- Baldwin, J., Hanel, P., & Sabourin, D.** (2002). Determinants of Innovative Activity in Canadian Manufacturing Firms. In A. Kleinknecht, & P. Mohnen (Eds.), *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data* (pp. 86-111). New York: Palgrave.
- Bantel, K.A., & Jackson, S.E.** (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barley, S.R., Meyer, G.W., & Gash, D.C.** (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.
- Barney, J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barras, R.** (1990). Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution. *Research Policy*, 19(3), 215-237.
- Bass, B.M.** (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baum, J.A.C., & Rao, H.** (2004). Evolutionary dynamics of organizational populations and communities. In M.S. Poole, & A.H. Van De Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp 212-258). New York: Oxford University Press.
- Beck, K. et al.** (n.d.). *The Agile Manifesto*. Retrieved from Agile Alliance website: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto>.
- Benders, J., & van Veen, K.** (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), 33-53.
- Bennett, N., & Lemoine, G.J.** (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311—317.
- Bennett, N., & Lemoine, G.J.** (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 10.
- Bezdrob, M.** (2019). Long-Term Performance Implications of Management Innovation. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 210-234.
- Bezdrob, M., & Bićo Čar, M.** (2020). 'What the Engineers Want' – Job Expectations of the Employees in IT Industry. In I. Karabegović (Ed.), *New Technologies, Development and Application III. NT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems* (pp 955-963). Cham: Springer.
- Bezdrob, M., Brkić, S., & Gram, M.** (2020). The pivotal factors of IT projects' success – Insights for the case of organizations from the Federation of Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(1), 23-41.
- Bezdrob, M., & Šunje, A.** (2012). Performance outcome of management innovation. In D. Tipurić, & M. Dabić (Eds.) *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (pp. 69-92). Darwen: Access Press UK.
- Bezdrob, M., & Šunje, A.** (2013). Organizational Innovations - Constituents and Determinants Within Underdeveloped and Immature Markets. In P. Teirlinck, F. de Beule, & S. Kelchtermans (Eds.), *The Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2013, Vol. 1* (pp. 106-115). Reading: Academic Conferences Ltd.
- Bezdrob, M., & Šunje, A.** (2015). Management Innovation – Designing And Testing A Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16-29.
- Bezdrob, M., & Šunje, A.** (2021). Transient Nature of the Employees' Job Satisfaction: The Case of the IT Industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 1-10.
- Birkinshaw, J.** (2010). *Reinventing Management*. New York: Jossey-Bass.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J.** (2005). *Management Innovation*. AIM Working Paper Series, WP 021. London: Advanced Institute of Management Research.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J.** (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M.J.** (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S., & McDevitt, L.** (1997). Integrated Performance Measurement Systems – A Development Guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
- Blair, A.A.** (2020). *Agile Project Delivery: A Practical Approach for Corporate Environments Beyond Software Development*. Toronto: Canadian Scholars.
- Boardman, A.E., & Vining, A.R.** (1989). Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises. *The Journal of Law & Economics*, 32(1), 1-33.
- Boulding, K.** (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Bowen, F.E., Rostami, M., & Steel, P.** (2010). Timing is Everything: A Meta-Analysis of the Relationships between Organizational Performance and Innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Bower, J.L., & Christensen, C.M.** (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Brendl, K., Hattstein, M., Knebel, A., & Udelhoven, H-J.** (2009). *Povijest svijeta* (National Geographic). Rijeka: Uljiks.
- Britannica, The Editors of Encyclopaedia** (2022). Andrew Carnegie. *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from the Britannica website: <https://www.britannica.com/biography/Andrew-Carnegie>.
- Brown, T.E., Davidsson, P., & Wiklund, J.** (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.
- Buchan, P.B.** (1993). John Stuart Mill - Contributions to the Principles of Management. The Intelligence factor. *British Journal of Management*, 4(2), 69-76.
- Burgelman, R.A.** (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burnes, B., & Cooke, B.** (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.
- Business Strategy Review** (2007). Special Report: Management Innovation. *Business Strategy Review*, 18(1), 62-87.
- Calantone, R.J., Harmancioglu, N., & Droege, C.** (2010). Inconclusive Innovation "Returns": A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Camelo-Ordaz, C., de la Luz, F-A.M., & Salustiano, M-F.** (2006). Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 179-201.
- Camisón, C., & Villar-López, A.** (2011). Non-technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.

- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M.** (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- Camp, R.C.** (1993). A Bible for Benchmarking, by Xerox. *Financial Executive*, 9(4), 23-27.
- Camp, R.C.** (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Cannella Jr., A.A., Park, J.-H., & Lee, H.-U.** (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Cardinal, L. B.** (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19-36.
- Chandler, A.D.** (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A.D.** (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D.** (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. L.** (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1-17.
- Chen, V.Z., Li, J., Shapiro, D.M., Zhang, X.** (2014). Ownership structure and innovation: An emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1-24.
- Cheng, Y-T., & Van de Ven, A.H.** (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Chesbrough, H.W.** (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Chesbrough, H.W.** (2007). Business Model Innovation: It's not just about Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H.W.** (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H.W., & Appleyard, M.M.** (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Cho, H-J., Pucik, V.** (2005). Realationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Christensen, C.M.** (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., & Raynor, M.E.** (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Congressional Research Service** (2021). *Global Economic Effects of COVID-19* (R46270). Retrieved from the website: <https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf>.
- Cooper, R.G.** (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14.
- Cooper, R.G.** (1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465-482.
- Cooper, R., & Kaplan, R.S.** (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.

- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P.** (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79.
- Crainer, S.** (2005). Work in Progress. *Business Strategy Review*, 16(4), 5-19.
- Crainer, S., & Dearlove, D.** (2013). *Thinkers 50 Innovation: Breakthrough Thinking to Take Your Business to the Next Level*. New York: McGraw-Hill Education.
- Crespia, F., & Pianta, M.** (2008). Demand and Innovation in Productivity Growth. *International Review of Applied Economics*, 22(6), 655-672.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M.** (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M.** (2013). Management innovation in focus: The role of knowledge exchange, organizational size, and IT system development and utilization. *European Management Review*, 10(3), 153-166.
- Daft, R.L.** (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Daft, R.L.** (2008). *Organization Theory and Design*. (10<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, F.** (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Damanpour, F.** (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F.** (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F.** (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- Damanpour, F.** (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F.** (2017). Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. doi: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.19.
- Damanpour, F.** (2020). *Oranizational Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.
- Damanpour, F., & Evan, W.M.** (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S.** (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24.
- Damanpour, F., & Aravind, D.** (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 38-66). Oxford: Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Schneider, M.** (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J.D.** (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Damanpour, F., Walker, R.M., & Avellaneda, C.N.** (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.

- Damanpour, F., & Aravind, D.** (2012a). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. In M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 483-513). Boston: Academic Press.
- Damanpour, F., & Aravind, D.** (2012b). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H.H.** (2018). Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.
- da Silveira, G., Borenstein, D., & Fogliatto, F.S.** (2001). Mass Customization: Literature Review and Research Directions. *International Journal of Production Economics*, 72(1), 1-13.
- Davenport, T.H.** (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- Deane, P.** (1979). *The First Industrial Revolution*. (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- DeNisi, A.S., Hitt, M.A., & Jackson, S.E.** (2012). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. In S.E. Jackson, A.S. DeNisi, & M.A. Hitt (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- de Meyer, A., Loch, C.H., & Pich, M.T.** (2002). Managing Project Uncertainty From Variation to Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60-67.
- de Pacioli, L.B.** (1494). *Summa de arithmeticā, geometriā, proportioni et proportionalitā*. Venice: Paganino Paganini.
- Dess, G.G., & Picken, J.C.** (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- de Bono, E.** (2005). *Serious Creativity*. London: Profile Books.
- de Geus, A.** (1999). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- de Wit, B., & Meyer, R.** (2014). *Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective*. (5<sup>th</sup> ed.). Andover: Cengage Learning.
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J.** (2020). Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 Year Literature Review of Leading Management Journals. *Business: Theory & Practice*, 21(2), 519-530.
- Ding, M., & Eliashberg, J.** (2002). Structuring the New Product Development Pipeline. *Management Science*, 48(3), 313-452.
- Di Stefano, G., Gambardella, A., & Verona, G.** (2012). Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions. *Research Policy*, 41(8), 1283-1295.
- Drucker, P.F.** (1993a). *The Practice of Management*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F.** (1993b). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F.** (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53-71.
- Drucker, P.F.** (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F.** (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.
- Durant, W., & Durant, A.** (2012). *The Lessons of History*. (Kindle ed.). New York: Simon & Schuster.
- Ettlie J.E.** (1983). Performance gap theories of innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-30(2), 39-52.

- Eurostat** (2006). *The Community Innovation Survey 2006*. Luxemburg: Eurostat.
- Evan, W.M.** (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53.
- Fagerberg, J.** (2005). Innovation: A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Fajol, A.** (2006). *Opšti i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- Federal Trade Commission** (1939). *Report on Motor Vehicle Industry*. Washington: Government Printing Office.
- Feigenbaum, A.V., & Feigenbaum, D.S.** (2009). *The Power of Management Innovation*. New York: McGraw Hill.
- Fisher, N.I., & Nair, V.N.** (2009). Quality Management and Quality Practice: Perspectives on Their History and Their Future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28.
- Fligstein, N.** (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50(3), 377-391.
- Ford, C.M.** (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domain. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Freeman, C.** (2011). Schumpeter's Business Cycles and Techno-Economic Paradigms. In W. Drechsler, R. Kattel, & E.S. Reinert (Eds.), *Techno-Economic Paradigms: Essays in Honour of Carlota Perez* (pp. 125-144). London: Anthem Press.
- Freeman, C., & Soete, L.** (2004). *The Economics of Industrial Innovation*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Routledge.
- Ganter, A., & Hecker, A.** (2013). Deciphering Antecedents of Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- Gasparri, S.** (2020). Employee Benefits and Paternalistic Work Regimes. Historical and Contemporary Perspectives on Company Welfare in Italy. *Management Revue*, 31(4), 465-488.
- Gerstner Jr., L.V.** (1972). Can Strategic Planning Pay Off? *Business Horizons*, 15(6), 5-16.
- Gilmore, J.H., & Pine, J.B.** (2000). *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gladwell, M.** (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little, Brown and Company.
- Godin, B.** (2008). *Innovation: The history of a category*. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 1. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- Godin, B.** (2015a). *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*. New York: Routledge.
- Godin, B.** (2015b). *Technological change: What do technology and change stand for?* Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 24. Montreal: Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- Gourvish, T.R.** (1970). Captain Mark Huish: A Pioneer in Development of Railway Management. *Business History*, 12(1), 46-58.
- Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2005). Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations. *Harvard Business Review*, 83(5), 58-68.
- Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2010). *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2012). *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Grant, R.M.** (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? *Long Range Planning*, 41(5), 469-482.
- Greenberg, P.** (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Greenwood, R.C.** (1981). Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- Gruber, W.H., & Niles, J.S.** (1972). Put Innovation in the Organization Structure. *California Management Review*, 14(4), 29-35.
- Gruber, W.H., & Niles, J.S.** (1974). How to Innovate in Management. *Organizational Dynamics*, 3(2), 30-47.
- Guler, I., Guillén, M.F., & Macpherson, J.M.** (2002). Global Competition, Institutions and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232.
- Gunther McGrath, R.** (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.
- Hambrick, D.C.** (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A.** (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G.** (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G.** (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G.** (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Hamel, G.** (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York: Jossey-Bass.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K.** (1996). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammer, M.** (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammer, M., & Champy, J.** (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Harari, Y.N.** (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. (Kindle ed.). New York: Random House.
- Harari, Y.N.** (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. (Kindle ed.). New York: HarperCollins.
- Harari, Y.N.** (2018). *21 Lessons for the 21<sup>st</sup> Century*. (Kindle ed.). New York: Random House.
- Hargrave, T.J., & Van de Ven, A.H.** (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888.
- Harrison, D.K., & Petty, D.J.** (2002). *Systems for Planning and Control in Manufacturing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hart, S.J., & Baker, M.J.** (1992). Multiple Convergent Processing for Faster Time to Market. In R. Salle, R. Spencer, & J-P Valla (Eds.), *Business Networks in an International Context: Recent Research Developments, Proceedings of 8th IMP Conference*. Lyon: Groupe ESC Lyon.

- Hecker, A., & Ganter, A.** (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- Herrmann, P., & Gordillo, M.** (2001). Organizational Innovation in Developing Countries: An Empirical Approach. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4(1/2), 33-55.
- Hidalgo, A., & Albors, J.** (2008). Innovation Management Techniques and Tools: A Review from Theory and Practice. *R&D Management*, 38(2), 113-127.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A.** (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (11<sup>th</sup> ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Hindle, T.** (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books.
- Hirsch, P.M.** (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- Hirsrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A.** (2011). *Poduzetništvo*. (7. izd.). Zagreb: Mate.
- Hobsbawm, E.J.** (2009). Doba ekstrema. Zagreb: Zagrebačka naklada.
- Hoek, J., Gendall, P., & Esslemont, D.** (1996). Market Segmentation: A Search for the Holy Grail? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(1), 25-34.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Johnson, R.A., & Grossman, W.** (2002). Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697-716.
- Howell, J.M., & Higgins, C.A.** (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Humble, J., Molesky, J., & O'Reilly, B.** (2015). *Lean Enterprise*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Huston, L., & Sakkab, N.** (2006). Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58-67.
- Immelt, J.R., Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2009). How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, 87(10), 56-65.
- Jamil, N., & Humphries-Kil, M.** (2017). Living and Leading in a VUCA World: Response-Ability and People of Faith. In S.S. Nandram, & P.K. Bindlish (Eds.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior* (pp. 65-79). Cham: Springer.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W.** (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaskyte, K.** (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Johansen, B., & Euchner, J.** (2013). Navigating the VUCA World. *Research Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Johnson, H.T., & Kaplan, R.S.** (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H.** (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Jost, J.T.** (2015). Resistance to Change: A Social Psychological Perspective. *Social Research*, 82(3), 607-636.
- Juran, J.M., & Godfrey, A.B.** (1998). *Juran's Quality Handbook*. (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Kam Sing Wong, S.** (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729.
- Kaplan, R.S., & Cooper, R.** (1988). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.** (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1/2), 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.** (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.** (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kastl, J., & Moore, L.** (2010). Wily Welfare Capitalist: Werner von Siemens and the Pension Plan. *Cliometrica*, 4(3), 321-348.
- Keupp, M.M., Palmić, M., & Gassmann, O.** (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A.** (2019). Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.** (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.** (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kimberly, J.R.** (1981). Managerial Innovation. In P.C. Nystrom, & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, Volume 1: Adapting Organizations to their Environments* (pp. 84-104). Oxford: Oxford University Press.
- Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J.** (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technologies and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Klomp, L., & van Leeuwen, G.** (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364.
- Koontz, H.D., & O'Donnell, C.J.** (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K.L.** (2016). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D.** (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 5.
- Kotter, J.P.** (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A.** (2012). Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.
- Kroenke, D.M., & Boyle, R.** (2020). *Using MIS*. (11<sup>th</sup> ed.). Hoboken: Pearson Education.
- Kuhn, T.S.** (2012). *The Structure of Scientific Revolutions: 50th Anniversary Edition*. (4<sup>th</sup> ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar, S., & Gupta, Y.P.** (1993). Statistical Process Control at Motorola's Austin Assembly Plant. *Interfaces*, 23(2), 84-92.

- Kunz, J., & Linder, S.** (2015). With a View to Make Things Better: Individual Characteristics and Intentions to Engage in Management Innovation. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 525-556.
- Ladan, T. (Ed.)** (2005). *Hrvatski obiteljski lekisikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i EPH.
- Lam, A.** (2005). Organizational innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations* (pp. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- Laseter, T., & Oliver, K.** (2003). When Will Supply Chain Management Grow Up? *Strategy+business*, 32, 20-25.
- Lawrence, K.** (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- Lazonick, W.** (2010). The Chandlerian Corporation and the Theory of Innovative Enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 317-349.
- Lebas, M., & Euske, K.** (2007). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In Neely, A. (Ed.) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. (2<sup>nd</sup> ed., pp. 125-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, G.A.** (1977). The Coming of Age of Double Entry - The Giovanni Farolfi Ledger of 1299–1300. *Accounting Historians Journal*, 4(2), 79–95.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C.** (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99(6), 507-515.
- Lee, S.H., Wong, P.K., & Chong, C.L.** (2005). Human and Social Capital Explanations for R&D Outcome. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 59-68.
- Lester, D.L., Parnell, J.A., & Carraher, S.** (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Levitt, T.** (1966). Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, 44(4), pp. 63-70.
- Li, C., & Bernoff, J.** (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B.** (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., & Choo, A.S.** (2003). Six Sigma: A Goal-Theoretic Perspective. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193-203.
- Livesay, H.C., & Porter, P.G.** (1969). Vertical Integration in American Manufacturing, 1899-1948. *The Journal of Economic History*, 29(3), 494-500.
- Loh, L., & Venkatraman, N.** (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, 3(4), 334-358.
- Low, G.S., & Fullerton, R.A.** (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G.** (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 12(1), 135-172.
- Machiavelli, N.** (1985). *Izabranje djelo*, 1. sv. Izabralo i priredio Grubiša, D. Zagreb: Globus.
- Mack, O., & Khare, A.** (2016). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer, & T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Cham: Springer.
- MacLaurin, R.W.** (1953). The Sequence from Invention to Innovation and Its Relation to Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 67(1), 97-111.

- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H.** (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Mamman, B.A.** (2009). From Management Innovation to Management Practice. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 22-60.
- Markides, C.** (1997). Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 9-24.
- Markides, C.C., & Geroski, P.A.** (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey Bass.
- Marr, B.** (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow: Pearson Education.
- Martinez-Ros, E.** (2000). Explaining the Decisions to Carry Out Product and Process Innovations: The Spanish Case. *Journal of High-Technology Management Research*, 10(2), 223-242.
- Matcalfe, J.S.** (2006). Innovation, Competition, and Enterprise: Foundations for Economic Evolution in Learning Economies. In J. Hage, & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research Handbook* (pp. 105-121). Oxford: Oxford University Press.
- Mayo, A.J., & Nohria, N.** (2005). *In Their Time: The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCabe, D.** (2002). 'Waiting for dead men's shoes': Towards a cultural understanding of management innovation. *Human Relations*, 55(5), 505-536.
- McCreary, E.C.** (1968). Social Welfare and Business: The Krupp Welfare Program, 1860-1914. *The Business History Review*, 42(1), 24-49.
- Medinilla, Á.** (2012). *Agile Management*. Heidelberg: Springer.
- Meredith, J.R., & Shafer, S.M.** (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Meyer-Thurow, G.** (1982). The Industrialization of Invention: A Case Study from the German Chemical Industry. *Isis*, 73(3), 363-381.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A., Miles, G., & Coleman Jr., H.J.** (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F.** (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Mintzberg, H.** (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), 97-110.
- Mintzberg, H.** (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mintzberg, H.** (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H.** (1998). The Structuring of Organizations. In H. Mintzberg, J.B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.). *The Strategy Process*. (2<sup>nd</sup> Rev. Eur. Ed.) (pp. 332-353). Harlow: FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H.** (2011). *Managing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B.** (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mol, M.J., & Birkinshaw, J.** (2007). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way You Work*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mol, M.J., Birkinshaw, J.** (2009a). The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.

- Mol, M.J., & Birkinshaw, J.** (2009b). *Management Innovation in UK*. DIUS Research Report 09-07. London: Department for Innovation, Universities and Skills.
- Mol, M.J., & Birkinshaw, J.** (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- Moore, G.A.** (2002). *Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in Any Economy*. New York: Harper-Business.
- Moriguchi, C.** (2003). Implicit Contracts, the Great Depression, and Institutional Change: A Comparative Analysis of U.S. and Japanese Employment Relations, 1920-1940. *Journal of Economic History*, 63(3), 625-665.
- Mukherjee, S.** (2016). *The Gene: An Intimate History*. (Kindle ed.). New York: Scribner.
- Mumford, M.D.** (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-355.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K.** (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C.** (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. In Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. (2<sup>nd</sup> ed., pp. 143-162). Cambridge: Cambridge University Press.
- Newman, M.** (2005). *Socialism: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nguyen, L.A.** (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(1), 31-51.
- Nider, J., Reeves, C.H., & Shuman, R.B.** (1966). *On the Contracts of Merchants*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Nieves, J.** (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125-136.
- Nohria, N., & Gulati, R.** (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Ocasio, W., & Joseph, J.** (2008). Rise and Fall - or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248-272.
- OECD** (1992). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- OECD** (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat** (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3<sup>rd</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat** (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4<sup>th</sup> ed.). Paris: OECD Publishing.
- Ohno, T.** (1988). *Toyota Production System*. Boca Raton: CRC Press.
- Østergaard, C.R., Timmermans, B., & Kristinsson, K.** (2011). Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.
- Otley, D.** (2007). Accounting Performance Measurement: A Review of its Purposes and Practices. In Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. (2<sup>nd</sup> ed., pp. 11-35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Peppers, D., & Rogers, M.** (2017). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

- Peters, T.J., & Waterman Jr., R.H.** (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins.
- Plato**, *Laws* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- Plato**, *The Republic* [Kindle Paperwhite ed.]. Prevod Benjamina Jowetta (2012). Preuzeto s amazon.com.
- Porter, M.E.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E.** (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V.** (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C.K., & Krishnan, M.S.** (2004). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*. New York: McGraw-Hill Education.
- Provost, F., & Fawcett, T.** (2013). *Data Science for Business*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Quinn, J.B.** (1985). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Reich, R.B.** (1991). *The Work of Nations*. London: Simon & Schuster.
- Reino, A., & Vadi, M.** (2012). Industry, Organizational Age, and Size as Predictors of Organizational Values in the Context of a Transition Society: The Case of Estonian Organizations. *Journal of East-West Business*, 18(1), 28-53.
- Roberts, E.B.** (1988). Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management*, 31(1), 11-29.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A.** (2017). *Organizational Behavior*. (17<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A.** (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rosling, H., Rosling, O., & Rosling Rönnlund, A.** (2018). *Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think*. London: Sceptre.
- Rostamzadeh, R., Akbarian, O., Banaitis, A., & Soltani, Z.** (2021). Application of Dea in Benchmarking - A Systematic Literature Review from 2003-2020. *Technological & Economic Development of Economy*, 27(1), 175-222.
- Rothwell, R.** (1986). Innovation and Re-Innovation: A Role for the User. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 109-123.
- Rothwell, R.** (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Sanidas, E.** (2005). *Organizational Innovations and Economic Growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.
- SAP SE**. (n.d.). *SAP History*. Retrieved from SAP SE website: <https://www.sap.com/about/company/history.html>.
- Saren, M.A.** (1984). A Classification and Review of Models of the Intra-Firm Innovation Process. *R&D Management*, 14(1), 11-24.
- Saren, M.** (1994). Reframing the Process of New Product Development - from "Stages" Models to a "Blocks" Framework. *Journal of Marketing Management*, 10(7), 633-643.
- Schein, E.H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass.

- Schilling, M.A.** (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J.A.** (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J.A.** (1981). *Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- Schumpeter, J.A.** (2006). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Routledge.
- Senge, P.M.** (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Business.
- Shaw Solo, C.** (1951). Innovation in the Capitalist Process: A Critique of the Schumpeterian Theory. *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 417-428.
- Shenkar, O.** (2010). Defend Your Research: Imitation Is More Valuable Than Innovation. *Harvard Business Review*, 88(4), 28-29.
- Shepherd, D.A.** (2003). Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-329.
- Shepherd, D.A., & Cardon, M.** (2009). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.
- Selznick, P.** (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Smith, A.** (1991). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Prometheus Books.
- Smith, W.R.** (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *The Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & van der Meer, R.** (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Snowden, D.J., & Boone, M.E.** (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Soanes, C., & Stevenson, A.** (2003). *Oxford Dictionary of English*. (2<sup>nd</sup> Edn). Oxford: Oxford University Press.
- Solow, R.M.** (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.
- Sørensen, J.B., & Stuart, T.E.** (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Spear, S., Bowen, H.K.** (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(9/10), 96-106.
- Stata, R.** (1989). Organizational Learning-The Key To Management Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stata, R.** (1992). Management Innovation. *Leadership Excellence*, 9(6), 8-9.
- Stearns, D.L.** (2011). *Electronic Value Exchange: Origins of the VISA Electronic Payment System*. London: Springer.
- Stelmaszczyk, M.** (2020). How Absorptive Capacity and Organisational Learning Orientation Interact to Enable Innovation Capability? An Empirical Examination. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 7-32.
- Stevens, G.A., & Burley, J.** (1997). 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! *Research-Technology Management*, 40(3), 16-27.

- Stevenson, H.H.** (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Working Paper 9-384-131. Boston: Harvard Business School.
- Stevenson, H.H., & Gumpert, D.** (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stock, R.M., & Zacharias, N.A.** (2011). Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888.
- Sun Tzu** (2019). *The Art of War*. Mineola: Ixia Press.
- Surowiecki, J.** (2004). The Wisdom of Crowds. New York: Doubleday.
- Sutherland, M., & Jordaan, W.** (2004). Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.
- Šajeva, S.** (2007). Identifying Factors Affecting Motivation and Loyalty of Knowledge Workers. *Economics & Management*, 12, 643-652.
- Šunje, A.** (2002). *Top-Menadžer: Vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I.** (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A.** (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L.** (2010). Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Taylor, F.W.** (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, F.W.** (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Teece, D.J.** (1980). The Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science*, 26(5), 464-470.
- Teece, D.J.** (2010). Alfred Chandler and “Capabilities” Theories of Strategy and Management. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297-316.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A.** (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Standish Group International** (2001). *Extreme Chaos*. Retrieved from the website: [https://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/extreme\\_chaos2001.pdf](https://www.cin.ufpe.br/~gmp/docs/papers/extreme_chaos2001.pdf).
- The Standish Group International** (2009). *Chaos Summary 2009*. Retrieved from the website: <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>.
- The Standish Group International** (2015). *The Chaos Report 2015*. Retrieved from the website: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf).
- The World Bank** (2020). *Data*. [Online]. Retrieved from The World Bank website: <https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in>.
- The World Bank** (2020). *Data*. [Online]. Retrieved from The World Bank website: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&start=1967>.
- Trott, P.** (2017). *Innovation Management and New Product Development*. (6<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- Tushman, M.L., & Anderson, P.** (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439-465.

- Tushman, M.L., & O'Reilly III, C.A.** (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Udagawa, M.** (1995). The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation. *Business History*, 37(2), 107-119.
- Upton, D.M.** (1995). What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, 73(4), 74-84.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W.** (2009, 3<sup>rd</sup> & 4<sup>th</sup> September). *Management Innovation: Uncovering the Influence of Top Management Teams*. Paper presented at Copenhagen Business School Management Innovation Conference, Copenhagen, Denmark.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W.** (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- van der Heijden, K.** (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. (2<sup>nd</sup> ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Venkatesan, R.** (1992). Strategic Sourcing: To Make or Not To Make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.
- Volberda, H.W., & Lewin, A.Y.** (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.
- Volberda, H.M., Van den Bosh, F.A.J., & Heij, C.V.** (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Mihalache, O.R.** (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- von Clausewitz, C.** (2010). *O ratu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- von Clemm, M.** (1971). The Rise of Consortium Banking. *Harvard Business Review*, 49(3), 125-142.
- Wack, P.** (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73-89.
- Walker, R.M., Damancour, F., & Devece, C.A.** (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Walker, R.M., Chen, J., & Aravind, D.** (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- Wang, J.** (2017). Structuring Innovation Funnels for R&D Projects under Uncertainty. *R&D Management*, 47(1), 127-140.
- Wang, P.** (2010). Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations. *MIS Quarterly*, 34(1), 63-85.
- Wehrich, H., & Koontz, H.** (1998). *Menadžment* (10. izdanje). Zagreb: Mate.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A.** (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W.** (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wren, D.A., & Bedeian, A.G.** (2008). *The Evolution of Management Thought*. (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Wysocki, R.K.** (2013). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme.* (7<sup>th</sup> ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.

**Yankelovich, D., & Meer, D.** (2006). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 84(2), 122-131.

**Zaleznik, A.** (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

**Zbaracki, M.J.** (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.

# Indeks imena

## A

- Abrahamson, Eric .16, 36, 99, 103, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 132, 134, 136  
Ainsworth-Land, George T.....7, 80  
Amabile, Teresa M. ....30  
Ansoff, Igor H.....188  
Archimedes.....xii  
Aristotel.....9, 161

## B

- Babbage, Charles .....174  
Bacon, sir Francis .....164  
Bain, Read .....32  
Barth, Carl G.....173  
Burkinshaw, Julian ....16, 21, 93, 95, 97, 103, 104, 106, 109, 121, 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 136, 139, 177, 225  
Breech, Ernest R. ....187  
Brown, Frank D. ....180, 181  
Burton, Henry .....11

## C

- Carnegie, Andrew .....171  
Chandler Jr., Alfred D...1, 15, 101, 102, 182, 227  
Charles I, HM the King.....11  
Chesbrough, Henry W. ....49  
Christensen, Clayton M. ...1, 16, 23, 49, 81  
Copernicus, Nicolaus.....164  
Cordiner, Ralph J. ....187  
Cromwell, Oliver .....11

## D

- Damanpour, Fariborz.....103, 134, 139  
de Bono, Edward .....30

- de Pacioli, Luca Bartolomeo .....167  
De Tarde, Jean Gabriel .....13  
Dell, Michael S.....195  
Deming, William Edwards .....100, 190  
Deupree, Richard R. ....185  
Drucker, Peter F. ....100, 192  
du Pont, Pierre S.....180, 183

## E

- Edgar H. Schein.....41  
Eiji, Toyoda.....191  
Engels, Friedrich .....168

## F

- Fairbank, Richard D. ....211  
Fayol, Henri Jules ....xi, 100, 110, 167, 170  
Feigenbaum, Armand V. ....190  
Fishman, Jerald G.....205  
Ford II, Henry.....187  
Ford, Henry .....174, 195  
Fourier, Charles.....11  
Freeman, Christopher .....15, 16

## G

- Galilei, Galileo .....164  
Gantt, Henry L.....100, 173  
Gilbreth, Frank B.....173  
Gilbreth, Lillian M. ....173, 174  
Godin, Benoît .....5, 8, 27  
Govindarajan, Vijay .....48  
Gruber, William H.....101, 123  
Gunther McGrath, Rita.....233

## H

- Hamel, Gary xiv, 16, 21, 93, 94, 95, 97, 98, 103, 104, 106, 109, 110, 121, 123, 124, 127, 128, 129, 130, 131,

- 134, 136, 139, 144, 146, 175, 206,  
212, 225, 228, 244  
 Hammer, Michael ..... 200  
 Hammurabi ..... 161  
 Harari, Yuval Noah ..... 219  
 Harry, Mikel J. ..... 204  
 Herzberg, Frederick I. ..... 175  
 Hindle, Tim ..... 177  
 Hobbes, Thomas ..... 163  
 Hock, Dee W. ..... 193  
 Hudson, Katherine ..... 212  
 Huish, Mark ..... 170

**J**

- Jobs, Steve ..... 200  
 Jones, Reginald H. ..... 187  
 Juran, Joseph M. ..... 190

**K**

- Kaplan, Robert S. ..... 205  
 Kiichiro, Toyoda ..... 188, 189  
 King (rod. Byron), Augusta Ada ..... 174  
 Krupp, Alfred ..... 169

**L**

- Locke, John ..... 163  
 Luther, Martin ..... 162

**M**

- Machiavelli, Niccolò ..... 10, 163  
 MacLaurin, Rupert W. ..... 14  
 Marx, Karl H. ..... 168  
 McCallum, Daniel C. ..... 167  
 McElroy, Neil H. ..... 185  
 Mill, John Stuart ..... 166  
 Mintzberg, Henry ... x, xi, 100, 170, 188  
 Mol, Michael .. 16, 21, 93, 95, 103, 104,  
106, 109, 121, 123, 124, 127, 128,  
129, 130, 131, 134, 136, 139, 177,  
225  
 Moore, Geoffrey ..... 54, 55  
 Morris, Nigel W. ..... 211

**N**

- Newland, Ted ..... 196  
 Newton, sir Isaac ..... 164  
 Nider, Johannes ..... 162  
 Niles, John S. ..... 101, 123  
 Norton, David ..... 205

**O**

- Ohno, Taiichi ..... 189  
 Owen, Robert ..... 11

**P**

- Pareto, Vilfredo ..... 100  
 Peters, Thomas J. ..... 116  
 Platon ..... 9, 161  
 Porter, Michael E. .... 16, 100, 111, 175,  
202, 206  
 Prahalad, Coimbatore Krishnarao .... 49,  
100, 175, 206

**S**

- Saint-Simon, Henri de ..... 11  
 Savery, Thomas ..... 29  
 Schumpeter, Joseph Alois .. 1, 6, 13, 14,  
15, 17, 41, 44, 46, 54, 101, 138  
 Senge, Peter ..... 46  
 Sloan Jr., Alfred P. ..... 182, 183  
 Smiddy, Harold F. ..... 192  
 Smith Jr., William B. ..... 204  
 Smith, Adam ..... 163, 165, 166  
 Smith, Grafton Elliot ..... 13  
 Smith, Wendell R. ..... 184  
 Solow, Robert M. ..... 4, 15  
 Stata, Raymond S. ..... 205  
 Stevenson, Howard H. .... 45  
 Stjepan I ..... 10

**T**

- Tawney, Richard H. ..... 163  
 Taylor, Frederick W. .... xiii, 100, 110,  
159, 160, 172, 173, 174  
 Thornton, Charles B. ..... 187  
 Trevithick, Richard ..... 29  
 Trump, Donald J. ..... 219

**V**

von Clausewitz, Carl.....164

**X**

Xenophon .....9

**W**

Wack, Pierre .....196

Waterman Jr., Robert H. ....116

Watt, James.....29, 165

Weber, Maximilian .....163



# Indeks pojmoveva

## A

- AB SKF ..... 199  
*ACT!* ..... 211  
Agilni menadžment ..... 233–44  
    agilni projekt menadžment ..... 235–40  
        karakteristike projektnog tima ..... 240  
        modeli projekt menadžmenta ..... 238–39  
    poslovna vrijednost ..... 239  
    projekt (definicija) ..... 235  
    projekt menadžment (definicija) ..... 235  
    projektni prostor (engl. *Project Landscape*) ..... 235–38  
    projektni rizici ..... 240  
Manifest agilnog razvoja softvera (engl. *Agile Software Development Manifesto*) ..... 213, 234, 235  
osnovni elementi ..... 240–44  
    agilne organizacijske strukture ..... 243  
    agilni menadžer ..... 241  
    evolutivni razvoj ..... 243  
    samo-organizirajući i među-funcionalni tim ..... 241  
    stalno poboljšanje ..... 242  
Analog Devices Inc ..... 104, 205  
Apple Inc ..... 22, 43, 83, 200  
AT&T Inc ..... 24  
Autonomatizacija – automatizacija s ljudskim štihom (engl. Autonomation – automation with human touch) ..... 189

## B

- Balansirana tablica rezultata (engl. *Balanced Scorecard – BSC*) ..... 101, 104, 107, 143, 181, 205–6  
Bally Manufacturing ..... 78  
Bank of America Corporation ..... 193

- Bayer (Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.) ..... 171  
Beta testiranje ..... 50  
Bethlehem Iron Works ..... 173  
Booz Allen Hamilton Inc ..... 199

## C

- Canon Inc. ..... 198  
Capital One Financial Corporation ..... 211  
Carnegie Steel Company ..... 171  
Chrysler (FCA US/Stellantis N.V.) ..... 203  
Cirque du Soleil ..... 79  
CIS (engl. Community Innovation Survey) upitnik ..... 105  
Conner Peripherals ..... 79  
COVID-19 ..... 220

## D

- Deere & Company ..... 202, 203  
Definisanje, mjerjenje, analiza, poboljšanje i kontrola (engl. *Define, Measure, Analyze, Improve, and Control – DMAIC*) ..... 204  
Dell Technologies Inc ..... 43, 195  
Divizijska struktura ili M-forma (engl. *Divisional Structure*) ..... 110, 122, 181–83  
Doba znanja ..... 48  
Dobavljači menadžerskih ideja, praksi i tehnika ..... 128  
DuPont de Nemours Inc. .... 24, 97, 144, 180, 181, 182  
Dvo-fazni sistemi obračuna troškova ..... 202

## E

- Eastman Kodak Company ..... 207  
Exxon Mobil Corporation ..... 197

**F**

- Ford Motor Company ..... 183, 184, 186, 187, 201  
 Frascati Manual ..... 30

**G**

- Gantogram (engl. *Gantt Chart*) ..... 173  
 General Electric Company ..... 97, 110, 187, 192, 195, 204  
 General Motors Company ..... 110, 182, 183, 184, 186, 190, 203  
 Google LLC ..... xii, 43, 98

**H**

- Heineken N.V. .... 199  
 Hewlett-Packard Company ..... 192  
 Hilti Corporation ..... 22, 83  
 Homestead Steel Works ..... 171

**I**

- IBM Corporation ..... 24, 207, 209  
 IKEA Systems B.V. .... 22  
 Imitacija ..... 6, 28  
 Industrijski istraživački laboratoriјi (engl. *Industrial Research Labs*) ..... 171–72  
 Inovacije ..... 1–33  
   definicija ..... 6  
   i novitet ..... 5, 27  
   i promjene ..... 31  
   i reinovacije ..... 26  
   i tehnologija ..... 32, 54  
   izvori ..... 65  
   klasifikacija ..... 17–27  
     dihotomne inovacije ..... 22–27  
     inovacije vs. reinovacije ..... 27  
     održive vs. remetilačke ..... 22–24  
       održive - inkrementalne ..... 23  
       održive - probajne ..... 23  
     organske vs. otvorene ..... 26  
     tehnološke i netehnološke inovacije ..... 17–22  
       proizvodne ..... 18  
       procesne ..... 20  
       marketinške ..... 20  
       u poslovnom sistemu ..... 21

- obrnute ..... 52  
 organske (zatvorene) ..... 24, 49  
 otvorene ..... 24, 49  
 pokretači ..... 70  
   resursni pogled ..... 70  
   tržišni pogled ..... 70  
 proces ..... 14  
 razvojna doba ..... 8  
 remetilačke ..... 23, 49  
 uzroci (razlozi) ..... 7, 138  
 Inovacije u menadžmentu ... 16, 21, 93–146  
   alternativni nazivi ..... 95  
   definicija ..... 95, 96  
     kritični elementi ..... 96, 176  
     dugoročnost i potentnost ..... 110, 144–46  
   efekti ..... 109–10  
   i novitet ..... 108–9  
   identifikacija ..... 175–78  
     kriterij izbora ..... 177–78  
   ishodi ..... 138–46  
     model uticaja na performanse ..... 139–40, 143  
   istraživački pogledi (perspektive) ..... 96  
   kontekstualni uticajni faktori ..... 112–15  
     dinamičnost industrije ..... 114  
     tržište ..... 115  
     veličina i starost ..... 113–14  
     vlasnička struktura ..... 114  
   menadžerski uticajni faktori ..... 118–21  
     liderske osobine menadžera ..... 120–21  
     obrazovanje menadžera ..... 119  
     stručna raznolikost menadžera ..... 118–19  
     uključenost i podrška menadžera ..... 120  
 organizacijski uticajni faktori ..... 115–18  
   ekspertska baza ..... 116–17  
   model ..... 113  
   organizacijska kultura ..... 117–18  
   organizacijska struktura ..... 117  
   upravljanje znanjem ..... 116  
 Perspektive u akademskim istraživanjima ..... 223–27  
 ishodi ..... 226–27  
 proces inoviranja ..... 225–26  
 uticajni faktori ..... 224–25  
 Perspektive u menadžerskim praksama ..... 228–33  
 menadžerski odgovori na VUCA okruženje ..... 229–33

- spoznajne (kognitivne)  
     sposobnosti ..... 228  
 prikaz odabranih (moderno doba)  
     ..... 178–80  
     Doba organizacija i ljudi ..... 178  
     Informaciono doba ..... 178  
 proces ..... 121–38  
     moda u menadžmentu ..... 124–27  
         definicija ..... 125  
         faze ..... 125–27  
         uticajne sile ..... 125, 126  
     poopšteni model ..... 136–38  
     stvaranje (teorija inovacija u  
         menadžmentu) ..... 127–34  
         faze ..... 132–33  
         okvir (model) procesa inovacija  
             ..... 130–32  
         unutrašnji nosioci promjena 131  
         vanjski nosioci promjena .... 131  
     usvajanje (teorija inovacija u  
         menadžmentu) ..... 134–35  
         faze ..... 134  
         tipovi inovacija (po novitetu)  
             ..... 134  
     uvodenje inovacija ..... 121–24  
         nosioci inovacija ..... 122  
         rasprostiranje ..... 122  
         serijski inovatori ..... 122  
         životni ciklus inovacija ..... 122  
 rani radovi ..... 100–103  
 standardi sistemskog pristupa  
     (Hamel) ..... 228  
 tipovi ..... 105–8  
 uzroci ..... 98–99  
 značaj ..... 97–98
- Inovacijski lijevak (engl. *innovation funnel*) ..... 74  
 Intel Corporation ..... 23  
 Izum ..... 6, 28
- K**
- Kainotomija ..... 9  
 Kaskadni metod vođenja projekata  
     (engl. *Waterfall method*) ..... 234  
 Keystone Bridge Company ..... 171  
 Koevolucionarna teorija (Volberda,  
     Lewin) ..... 136  
 Koninklijke Philips N.V. ..... 199  
 Konzorciji i savezi (engl. *Consortia and  
     Alliances*) ..... 193–94
- Korisnici menadžerskih ideja, praksi i  
     tehnika ..... 128  
 Korporativno blagostanje (engl.  
     *Corporate Welfarism*) ..... 169  
 Kreativna destrukcija ..... 3, 13, 14, 41  
 Kreativnost ..... 30  
     organizacijska ..... 31  
 Krugovi kvaliteta (engl. *Quality Circles  
     – QC*) ..... 107, 122, 191  
 Krupp Gussstahlfabrik ..... 169
- L**
- Lockheed Martin Corporation ..... 48  
 London & North Western Railway.. 170  
 Lutron Electronics Inc. ..... 195
- M**
- Marketing korištenjem baza podataka  
     (engl. *Database Marketing*) ..... 211  
 Masovna prilagodba (engl. *Mass  
     Customization*) ..... 194–96  
 Matsushita Electric Industrial Co. Ltd  
     (Panasonic Holdings Corporation)  
         ..... 191  
 Mazda Motor Corporation ..... 201  
 Menadžerska ideja ..... 128  
 Menadžerska praksa ..... 128  
 Menadžment ..... ix–xii, 120, 159–78  
     definicija ..... ix  
     generička šema razvoja ..... 159–60  
     Historijski razvoj misli o ..... 160–74  
         industrijsko doba ..... 164–68  
             menadžerski izazovi ..... 165–67  
             novi faktori proizvodnje ..... 165  
             prva industrijska revolucija 164  
             sistemscki menadžment.... 167  
         predindustrijsko doba ..... 161–64  
             esnafi (cehovi) ..... 162  
             Hammurabijev zakonik ..... 161  
             *laissez faire* ..... 163  
             merkantilizam ..... 163  
             *pravilo desetorice* ..... 161  
             renesansa i reformacija. 162–63  
             veziri ..... 161  
     i liderstvo (vodstvo) ..... ix, 120  
         transakcijsko ..... 120  
         transformacijsko ..... 120  
     i promjene ..... xi

kao poziv.....	x
Menadžment inovatori....	116, 120, 122,
126, 128, 129, 130, 136, 137	
Menadžment model .....	xi, 59, 226
administrativni (povjerenički).....	45
definicija .....	xi
preduzetnički (promoterski) .....	45
Microsoft Corporation .....	43, 50
Midland and International Banks Ltd.	
.....	193
Midvale Steel Company .....	172
Model T .....	24, 183
Motorola Inc. ....	23, 104, 195, 203, 204

**N**

Nabava iz mnoštva (engl.	
crowdsourcing).....	25
Natpisna tabla (jap. kanban) .....	189
Naučni menadžment (engl. <i>Scientific Management</i> ) .....	xiii, 138, 160, 168,
172–74, 174, 177, 178	
Netflix Inc. .....	22
New United Motor Manufacturing Inc.	
(NUMMI).....	190

**O**

Obračun troškova na temelju aktivnosti (engl. <i>Activity-Based Costing – ABC</i> ) .....	202–3
Okrženje .....	61–62
dinamičnost.....	61
neizvjesnost.....	61–62
složenost.....	61, 232–33
ponašanja .....	232
strukturna .....	232
tržišna raznolikost .....	62
Oracle Corporation .....	211
Organizacija.....	31, 39–85
centralizacija .....	57
dinamički aspekt starosti .....	60
formalizacija .....	60
funkcionalna složenost .....	56
i promjene .....	32
inovativna.....	39–85
karakteristike .....	40–51
logičke cjeline .....	40
tipovi.....	78
interna i eksterna komunikacija.....	57

kapitalna (osnovna) sredstva.....	58
koja uči (engl. <i>learning organization</i> ) .....	46
profit .....	58
rast .....	46
socijalni sistem .....	17
specijalizacija.....	56
statički aspekt starosti .....	60
struktura.....	56
tehnička znanja .....	58
tehnički sistem .....	17
veličina .....	61
vlasnička koncentracija.....	63
Organizacijska kultura .....	41
Organizacijske inovacije	
glavne komponente .....	66
ishodi .....	78–85
opstanak ili podmlađivanje	
organizacije .....	81
stvaranje konkurenčkih prednosti	
.....	83
unapređenje organizacijskih	
performansi .....	85
kontekst kao uticajni faktor....	60–64
moć interesnih skupina.....	63
neizvjesnost okruženja .....	61
starost i veličina organizacije ...	60
proces.....	64–78
fazno praćeni procesi.....	68
modeli faznih aktivnosti (engl.	
<i>Activity-stage models</i> ) .....	72
modeli procesa .....	67–76
modeli 1. generacije .....	68
modeli 2. generacije .....	68
modeli 3. generacije .....	70
opšti model.....	71–76
1. faza " <i>Motivacija</i> " .....	72
2. faza " <i>Ideja</i> " .....	73
3. faza " <i>Implementacija</i> " .....	74
4. faza " <i>Komercijalizacija</i> " ..	74
proces stvaranja (generisanja)	
inovacija.....	76
proces usvajanja inovacija.....	77
procesi praćeni tačkama	
odlučivanja.....	68
unutrašnji uticajni faktori .....	55–59
interni resursi .....	57
menadžerske karakteristike .....	59
struktura organizacije .....	56
vanjski uticajni faktori .....	52–55
konkurenčija .....	53
rast potražnje .....	55

- tehnološke prilike.....54  
Organizacijske performanse.....140–43  
definicija.....140–42  
mjerjenje.....142–43  
Oslo Manual .....5, 17, 20, 105, 111  
Otkriće .....27

**P**

- Performansni jaz .....83  
Planiranje materijalnih potreba (engl.  
*Material Requirements Planning – MRP*) .....208  
Planiranje proizvodnih resursa (engl.  
*Manufacturing Resource Planning – MRP II*) .....208  
Planiranje resursa preduzeća (engl.  
*Enterprise Resource Planning – ERP*) .....111, 208–10  
Potpuna kontrola kvaliteta (engl. *Total Quality Control – TQC*) .....191  
Potpuno upravljanje kvalitetom (engl.  
*Total Quality Management – TQM*) .....108, 190–91, 203  
Poveži i razvij .....50  
Povrat investicije (engl. *Return on Investment - ROI*) .....50, 97, 138, 142,  
180–81  
Povrat na investiciju za inovaciju (engl.  
*Return on innovation investment*)..75  
Prednosti prvog pokretača.....82  
Preduzetništvo  
definicija.....42  
korporativno .....43  
nezavisno.....42  
proces .....42, 43  
Procter & Gamble Company.....50, 104,  
144, 185  
Profesionalni menadžeri (engl.  
*Professional Managers*) .....169–70  
Proizvođači sastavnih komponenti  
(engl. ODM – original-design  
manufacturers).....51  
Prolazna prednost (engl. *Transient Advantage*) .....233

**Q**

- Quanta Computer Inc.....51

**R**

- Reinženjering poslovnih procesa (engl.  
*Business Process Re-engineering - BPR*) .....101, 200–202, 203

**S**

- SAP R/1, R/2, R/3, HANA, mySap.com .....209  
SAP SE.....209  
Scenarijsko planiranje (engl. *Scenario Planning*) .....196–97  
Segmentacija tržišta (engl. *Market Segmentation*) 183–84, 184, 185, 210  
Šest sigma (engl. *Six Sigma*).. 104, 176,  
191, 198, 203–5  
Shell plc.....79, 196, 197  
Siebel CRM .....211  
Siemens AG .....24  
Signet Banking Corporation .....211  
Sistem upravljanja kvalitetom - ISO  
9001 (engl. *Quality Management System - QMS*) .....122, 191  
Six Sigma Academy .....204  
Skunkworks .....48  
Sljedbenici (korisnici) modnih trendova  
u menadžmentu .....99, 125, 127  
Smanjenje broja radnika (engl.  
*downsizing*) .....201  
SMART koncept .....51  
Strateška poslovna jedinica (engl.  
*Strategic Business Unit – SBU*)..183  
Strateško planiranje (engl. *Strategic Planning*) .....130, 187, 186–88, 196  
Studija vremena i kretanja .....172  
Sustvaranje (engl. co-creation) .....49

**T**

- Tačno na vrijeme (engl. *Just-in-time - JIT*) .....189  
Tehnologija .....32  
Teorija ekonomskog razvoja  
(Schumpeter) .....13  
Teorija gornjih ešalona (Hambrick,  
Mason) .....118  
Teorija inovacija (Schumpeter) ....6, 13,  
14, 41, 46, 101

- Teorija inovacija u menadžmentu  
 (Birkinshaw, Hamel, Mol) ..... 103, 104,  
 120, 123, 127, 129, 130, 136, 223,  
 225
- Teorija mode u izdavačkoj, muzičkoj i  
 filmskoj industriji (Hirsch) ..... 124
- Teorija mode u menadžmentu  
 (Abrahamson) ..... 99, 103, 122, 123,  
 124, 126, 124–27, 127, 128, 129,  
 132, 134, 136
- Teorija remetilačkih inovacija  
 (Christensen) ..... 23, 81
- Teorija transformacije (Ainsworth-  
 Land) ..... 7, 80
- Toyota lanac snabdijevanja ..... 189
- Toyota Motor Corporation ..... 110, 188,  
 189, 190, 191
- Toyota proizvodni sistem ..... 189
- Tržišta u nastajanju (engl. *emerging markets*) ..... 52, 63

**U**

- Upravljanje lancem snabdijevanja  
 (engl. *Supply Chain Management – SCM*) ..... 199–200
- Upravljanje markom (engl. *Brand Management*) ..... 101, 104, 138, 144,  
 184–86, 210
- Upravljanje odnosima s kupcima (engl.  
*Customer Relationship Management – CRM*) ..... 210–12
- Upravljanje prema ciljevima (engl.  
*Management by Objectives – MBO*) ..... 191–93
- Uspoređivanje (engl. *Benchmarking*) ..... 197–98

- Uspostavljači modnih trendova u  
 menadžmentu ..... 99, 103, 125, 126,  
 127, 132

**V**

- Vanjski saradnici (engl. *Outsourcing*) ..... 171, 199, 200, 206–8
- Vertikalna integracija (engl. *Vertical Integration*) ..... 170–71
- Visa Inc. ..... 193, 194
- Vitka proizvodnja (engl. *Lean Manufacturing*) ..... 101, 189, 188–90,  
 198, 203, 235, 240
- Vrijeme potrebno za plasman na tržište  
 (engl. *Time to market*) ..... 75
- VUCA (engl. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) ..... xiii, 94,  
 220–23, 224, 225, 226, 228, 229,  
 230, 231, 232, 233, 235, 236, 238,  
 244

**W**

- Whiz kids ..... 187

**X**

- Xerox Holdings Corporation ..... 22, 198

**Z**

- Znanje  
 moderno shvatanje ..... 49  
 tradicionalno shvatanje ..... 49



**Dr Muamer Bezdrob, dipl. inž. el.**, profesor je na Fakultetu za ekonomiju i društvene nauke Internationalnog Burč univerziteta u Sarajevu. Ujedno, suosnivač je i direktor PING d.o.o. Sarajevo, projektno orijentisanog preduzeća koje se bavi dizajniranjem, razvojem i implementacijom složenih informacionih sistema. Suosnivač je i višegodišnji član Upravnog odbora BiT Alijanse, udruženja IT kompanija u BiH. Objavio je veći broj stručnih i naučnih radova u akademskim časopisima i konferencijskim zbornicima, kao i dva poglavља u uredničkim knjigama.

Rođen je i živi u Sarajevu sa suprugom i sinom.



**Menadžment** – proces kroz koji se, uz korištenje pogodnog skupa metoda i alata, raspoloživim resursima proizvode željeni i korisni ishodi na najbolji mogući način, i **inovacije** – praktične realizacije ideja koje se odnose na rješavanje realnih problema, što donosi konkretnu vrijednost kako inovatorima, tako i korisnicima inovacija, dva su koncepta kojima se ova knjiga bavi. Važnost i snagu uticaja ova dva fenomena tokom historije čovječanstva gotovo je nemoguće dovoljno naglasiti. Društvene, ekonomske i političke potrebe koje stvara okruženje, moguće je zadovoljiti samo primjenom pogodnih menadžerskih ideja i praksi u okviru odgovarajućih društvenih, ekonomskih ili političkih organizacija. Jednako tako, opravdano se može ustvrditi da ljudski rod sva svoja dostignuća duguje genijalnim inovatorima i njihovim inovacijama.

Moderni menadžment, zasnovan na naučnim osnovama, koji je nastao početkom 20. vijeka, argumentovano, jedna je od najvećih inovacija u skorašnjoj historiji ljudskog društva. Istovremeno, nezaustavljive promjene koje nastaju kao posljedica društvenih, tehnoloških i institucionalnih inovacija, učinile su tradicionalni menadžment zastarjelim i gotovo neprimjenjivim u sadašnjem, a pogotovo u budućem društvenom, ekonomskom i političkom okruženju. Za savremene organizacije 21. vijeka potrebno je osmisliti i implementirati potpuno nove menadžment modele, prilagođene sadašnjem i vremenu koje dolazi. Do takvih modela menadžmenta može se doći isključivo kroz niz uspješnih INOVACIJA U MENADŽMENTU.