

INOVATIVNI MENADŽMENT - BAZIČNA ODREĐENJA

Kalač Bećir¹

Zukorlić Elfić Elma²

Bećirović Suad³

Ujkanović Enis⁴

Sažetak: U teoriji i u praksi menadžmenta utvrđeno je više činilaca koji utiču na razvoj savremenih preduzetničkih organizacija. Poslednjih godina, u navedenom domenu posebno se ističe inovativni menadžment, kome se daje uloga bazičnog činioca – privrednog i društvenog. U ovom radu želimo analitički prikazati objektivni sadržaj inovativnog menadžmenta. Na osnovu toga, došli smo do saznanja da su inovacije ključne za razvoj svakog biznisa, ali da se one značajno razlikuju od vrste biznisa. Za efektivnu i efikasnu primenu inovacije neophodno je da se svaki preduzetnik i menadžer prvo detaljno upozna sa potencijalima svoje organizacije, da bi tek nakon toga razvijao strategiju koja će obezbediti rast i razvoj svog biznisa.

¹ Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar,
e-mail: becir.kalac@uninp.edu.rs

² Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar,
e-mail: e.elfic-zukorlic@uninp.edu.rs

³ Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar,
e-mail: s.becirovic@uninp.edu.rs

⁴ Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Vuka Karadžića bb, 36300 Novi Pazar,
e-mail: e.ujkanovic@uninp.edu.rs

Ključne reči: inovacije / inovativni menadžment / inovativni sadržaji poslovanja / različitost inovativnih pristupa / bogatstvo inovativnih mogućnosti.

UVOD

U današnjem vremenu se mnogo govori o inovacijama. Na početku novog milenijuma inovacije postaju bazični činilac uspeha preduzetničkih firmi, posebno onih koje posluju u tržišnim uslovima privređivanja. Kada upoređujemo različite definicije inovacija, može se videti da postoji nekoliko zajedničkih elemenata kod bilo koje vrste inovacije:

- šta se menja (kao što su promene proizvoda ili proizvodnog procesa);
- koliko se promenilo (da li je inovacija potpuno nova ili se samo doživljava kao nova ili je znatno drugačija);
- i izvor promene (često nauke i tehnologije). (Goffin & Mitchell, 2017)

Inovacije su važne, jer su izvor prilika za preduzetnike i preduzetnički raspoložene menadžere u etabliranim firmama. Oni su takođe bitni jer imaju ogroman uticaj na finansijske rezultate. Inovacije ne obuhvataju samo nove proizvode, nego konceptualizaciju i primenu novih načina poslovanja kako bi se bolje odgovorilo na nesavršeno zadovoljene potrebe kupaca i drugih učesnika na tržištu, poput dobavljača. (Amit & Zott, 2020)

Eksperti za vrhunski menadžment ističu da inovacije u biznisu nisu nikako izdvojeni detalj poslovanja. One, po njima obuhvataju raznovrsne resursne potencijale i aspekte funkcionisanja uspešnih inovativnih organizacija. Istraživači, koji prate teoriju i praksu vrhunskog menadžmenta, identifikovali su i klasifikovali brojne činioce koji karakterišu poslovanje inovativnih organizacija. Reč je o činiocima koji ne samo da obogaćuju, već i izrazito menjaju i same koncepte upravljačkih aktivnosti, koji se implementiraju u privredi i društvu civilizacije Novog doba. U tekstu koji sledi čini se pokušaj da se izvesni od navedenih činioaca analitički osvetle, kako bi se na taj način i teoriji i upravljačkoj praksi pružio skroman doprinos boljem razumevanju pojma „inovativni menadžment“.

INOVATIVNI ČINIOCI MENADŽMENTA VRHUNSKIH FIRMI

Brojni su činioci inovativnog menadžmenta u privredi i društvu Novog doba. Izvesni od navedenih činioaca su materijalnog, a neki drugi su umnog tj. intelektualnog određenja.

Ne ulazeći detaljnije u sva inovativna određenja koja karakterišu teorijski i primenjeni menadžment – u prvim decenijama XXI stoleća, ukazujemo na izvesne bazične sadržaje i determinante razvoja ovog menadžmenta. Upravo ovi sadržaji i determinante imaju neposredan uticaj na poslovanje vrhunskih inovativnih organizacija, a takođe i na sva relevantna privredna i društvena zbivanja sadašnjeg vremena. U pitanju su, pre svega:

- nova određenja menadžmenta u matričnoj organizaciji inovativnih firmi;
- digitalizacija procesa upravljanja i izvršnog rada
- prilagodljivost i fleksibilnost upravljačkih aktivnosti na inovativnim osnovama,
- korporativno učenje i usavršavanje i porast značaja menadžmenta znanja; i
- ostale determinante i činioci od značaja za razvoj inovativnog menadžmenta aplikativnih određenja.

U definisanju inovativnog menadžmenta treba imati u vidu da inovacija nije samo fundamentalni pronalazak. Inovacija je takođe i maštovita primena postojećih znanja i tehnologija, zasnovana na netipičnim i neuobičajenim, a svakako i korisnim osnovama.

MATRIČNI MODEL ORGANIZACIJE INOVATIVNIH FIRMI

Posmatrano sa normativnog aspekta u teoriji, a takođe i u upravljačkoj praksi, diferenciraju se dva bazična tipa menadžmenta. Podela se vrši prema tome kakav je dominirajući tip organizacije, koji karakteriše statusno strukturirane nosioce poslovnih aktivnosti. Reč je o:

- birokratskoj organizaciji, ili
- umreženoj organizaciji.

1.BIROKRATSKA (HIJERARHIJSKA) ORGANIZACIJA se, posmatrano istorijski, smatra najstarijim modelom organizacije. To je organizacija koja se zasniva na subordinaciji, tj. na striktnoj nadređenosti i podređenosti koja se uspostavlja između različitih nivoa menadžmenta i

izvršnih radnika. Model ove organizacije slikovito se prikazuje u vidu piramide. Na vrhu piramide nalazi se vrhovni rukovodilac (top menadžer) pri čemu se, zavisno od složenosti organizacije, ispod top menadžera, nalaze menadžeri i izvršni radnici raznih nivoa nadređenosti i podređenosti. Konceptijska i izvršna uputstva idu od top menadžmenta – odozgo na dole, i završavaju se kao radni nalozi menadžerima najnižeg nivoa (poslovođa) i izvršnim radnicima. (Afuah, 2002)

U suprotnom smeru – odozdo na gore, idu izveštaji i druge informacije o obavljenim poslovima, na osnovu kojih izveštaja i informacija, top menadžment zauzima odgovarajući stav, i po potrebi, donosi nove odluke.

Zavisno od tipa organizacije, kao i ličnih psiholoških određenja top menadžmenta, uspostavljena subordinacija može biti “tvrda” (striktna) ili “meko”. Navedeno označava da li je i u kom obimu menadžerima nižih nivoa i izvršnim radnicima dato manje ili više operativne samostalnosti u obavljanju njihovih poslova.

Nesporno je dokazivo da se hijerarhijski sistem organizacije gradi na tri bazične pretpostavke:

- 1) da postoji stabilno i nepromenljivo okruženje,
- 2) da su unutar firme apsolutno predvidljivi procesi rada sa jasno definisanim zadacima i radnim učinkom, i
- 3) da su izvori konkurentske prednosti firme jednom i zauvek dati tj. da su nepromenljivi.

Vertikalna hijerarhijska logika izgrađena je na jedinstvenoj pretpostavci da se pametni i inventivni nalaze na vrhu, a glupi i neinventivni na dnu. Ova logika faktički diferencira ljude na one koji misle i one koji rade. Navedeno je svakako uprošćen i jednostran prikaz poslovne stvarnosti, koji je posebno u današnjem vremenu inovativnog promišljanja i delovanja svakako zastareo.

Iskustva iz prakse pokazuju da je broj tehnoloških i drugih poslovnih otkrića, kreativnog i inovativnog karaktera u firmama navedenog upravljačkog određenja, znatno manji nego što je to slučaj kod firmi, čije se poslovanje zasniva na umreženoj (matričnoj) organizaciji.

UMREŽENU (MATRIČNU) ORGANIZACIJU, u kojoj su međuljudski odnosi zasnovani na fleksibilnijem i stimulativnijem ambijentu poslovanja, karakteriše inovativna stvaralačka klima, u kojoj su takođe stvoreni

uslovi i za kreativnije i inovativnije stvaralaštvo. Navedeni model menadžmenta i organizacije zasniva se na razuđenim komunikacionim i interakcijskim vezama, koje su uspostavljene između različitih nivoa menadžmenta i izvršnih radnika.

U umreženim organizacijama potisnut je u stranu naredbodavni sistem upravljanja i rukovođenja i zamenjen je sistemom interakcijskih i višesmernih komunikacija koje se, pre svega zasnivaju, na međusobnoj i obostrano korisnoj saradnji svih članova kolektiva. (Afuah, 2002) Ovaj (matrični) sistem nije zasnovan na osnovama rigidne subordinacije, već je strukturiran na osnovama dogovorne upravljačke i izvršne kooperacije. Mišljenja i stavovi svih subjekata odlučivanja i rada u ovom sistemu se demokratski razmatraju i uvažavaju, i sa interesnog aspekta firme i podjednako vrednuju.

Top menadžment u firmama uspostavljene mrežne stukture zadržava samo kontrolnu i globalnu upravljačku funkciju, prepuštajući nižim nivoima da slobodno razvojno promišljaju i da uspostavljaju komunikacione i poslovne interakcije na izrazito demokratskim i ravnopravnim osnovama.

Kontrola obavljenog i finaliziranog posla u firmama mrežne organizacije, ne izvodi se preko kontrolnog birokratskog aparata. Birokratska kontrola je zamenjena kontrolom preko odgovarajućih tržišnih mehanizama. Takođe, i preko finansijskih i drugih efekata koji se ostvaruju u navedenom biznisu inovativnog tipa. Top menadžeri firme dobro znaju da sama kreativnost ne koristi mnogo u poslovnom ambijentu Novog doba, ukoliko nije tržišno podržana i dokazana.

Poznato je da se u većini udžbenika menadžmenta obrađuje odnos koji se u vertikalnoj ravni uspostavlja između nadređenih i podređenih članova kolektiva. Odnosi koji se po horizontali ili dijagonali uspostavljaju između menadžera i/ili izvršilaca istog ili sličnog ranga retko su predmet teorijskog sagledavanja i izučavanja. Međutim, praksa u biznisu pokazuje da se većina novih poslovnih mogućnosti inovativnog karaktera upravo pojavljuje u horizontalnoj ravni.

Stručnjaci za inovativni menadžment ističu da je bazična odlika sadašnjeg modernog vremena napuštanje piramidalne, monolitne i svakako birokratske strukture upravljanja i organizacije, što je bilo karakteristika ranijeg poljoprivrednog i industrijskog doba. To su doba, koja su po američkom futuristi Alvinu Tofleru nazvana dobom prvog

(poljoprivrednog) i dobom drugog (industrijskog) talasa privrednog i društvenog razvoja ljudskog društva. Po Tofleru u novom postindustrijskom dobu, tj. u dobu trećeg razvojnog talasa, u vrhunskim i dinamičnim firmama izvodi se reinženjering menadžmenta, i kao kreativna inovacija uvodi se i matična organizacija. Porema njegovom mišljenju, civilizaciju trećeg talasa karakterišu novi modeli organizacije, nove demokratske forme rukovođenja i visok nivo informatičke saradnje i integracije. (Tofler, 1989) Hroničari savremenog doba ističu da je model matične organizacije, u preduzećima vrhunskih poslovnih performansi upravo osnov inovativnog pristupa u rešavanju strateških i operativnih problema.

Švedski profesori ekonomije i menadžmenta Jonas Riderstale i Kjell A. Nordstrom ukazuju na sedam bazičnih karakteristika uspešnih inovativnih firmi. To su karakteristike koje daju pečat savremenim privrednim i društvenim zbivanjima, pre svega na osnovama realizacije inovativnih razvojnih projekata. Prema njihovom mišljenju, to su firme koje su: (Riderstale & Nordstrom, Funky business, 2004)

- *manje*, u funkcionalnom i fizičkom smislu, što ukazuje da izražena veličina može da predstavlja ograničavajući činilac u inovativnom i razvojnog smislu;
- *pljosnatije*, što znači da su u nekim dimenzijama svoga poslovanja – na primer po angažovanom kapitalu ili broju zaposlenih ljudi ovo male firme, dok su u nekim drugim dimenzijama – na primer po obrtu kapitala, profitnom prinosu i po društvenom značaju to veoma velike firme;
- *privremene*, što je oznaka da firme navedenog određenja koriste rastegljive ciljeve, kojima se kontinuirano prilagođavaju, jer im se i izvori konkurentske prednosti takođe stalno menjaju;
- *horizontalne*, što ukazuje da navedene firme nemaju striktno definisanu i formalizovanu hijerarhijsku strukturu, jer ne funkcionišu hijerarhijski već fleksibilno, pošto se sastoje od radnih timova, koji se često menjaju;
- *cirkularne*, što sama reč kaže, da firme navedenih određenja konkurentsku prednost ostvaruju na tržištu, na osnovu cirkulacije ideja, inovacija, inovativnih projekata, ljudi, raspoloživih resursa, što sve nije vezano isključivo za jedan posao i fiksirani proces rada;

- *otvorene*, što takođe ukazuje da je dodatni izvor njihove konkurentske prednosti poslova otvorenost i nesputanost prema svemu što ih okružuje, a posebno prema onome što se može pokazati kao poslovna i razvojna šansa;
- *fleksibilne*, po svim bitnim pitanjima, što ukazuje na činjenicu da menadžment navedenih firmi – u težnji da ostvari brze i efektne poslovne rezultate, nije vezan ni za kakav fiksirani poslovni šablon, koji ga može sputavati u ostvarivanju opredeljenih ciljeva.

Odlika inovativnih i malih firmi Novog doba zasniva se i na činjenici, da je menadžment ovih firmi ukoliko se prilika ukaže kao prosperitetna, uvek spreman, ne samo da prekombinuje i transformiše biznis koji se do tada obavljao, već je spreman i da prekombinuje i transformiše celu organizaciju u novom smeru i sadržaju unosnijeg poslovanja.

Danas se takođe gotovo svi delovi, kao i sve usluge, što je se nekad obezbeđivalo unutar firme, mogu kupiti od nekog drugog na strani. Ukoliko je to kvalitetnije ili jeftinije - dileme nema. Sopstveni pogon ukoliko je neracionalan se zatvara, a potrebna stvar ili usluga se kupuje kod povoljnijeg dobavljača. Sve navedeno je posledica zamene hijerarhijskog modela upravljanja sa fleksibilnijim i efikasnijim heterarhijskim modelom.

Do saznanja da treba promeniti postojeću organizacionu strukturu preduzeća i biznis obavljati na drugi način ne dolazi se uvek lako. Ponekad se u tom traganju plati i visoka cena. Navedimo u tom smislu organizaciona lutanja top menadžmenta poznate američke firme IBM, koji je menadžment tokom zadnjih decenija XX veka, konstituisao 27 rukovodilačkih hijerarhijskih nivoa (slojeva) između vrha i dna hijerarhijske organizacije preduzeća. Nekontrolisano deljenje sektora, odeljenja i službi – po vertikali i po horizontali organizacione i statusne hijerarhije dovelo je do izražene inovativno-razvojne blokade organizacije. Vitalne službe firme su bolesno birokratizovane, iz razloga jer je razučena hijerarhija sistema uslovljavala formalizaciju brojnih poslova i zadataka. Previše blokirana usloženom mamutskom organizacijom, korporacija IBM je zanemarila inovativan rad i počela je tehnološki da zaostaje, i da iz navedenog razloga gubi prosperitetne poslove na tržištu. (Riderstrahl & Nordstrom, Funky business, 2004)

Uočivši činjenicu da sadržaj i struktura menadžmenta u organizaciji moderne firme – da bi bili efektni i efikasni, moraju biti jednostavni i jasni na nivou celog sistema, top menadžment korporacije IBM je izvršio

korenitu reorganizaciju poslovnog sistema i broj rukovodilačkih nivoa je drastično smanjio. Drugim rečima doveo ga je u stanje organizacionog optimuma. Izvršena reorganizacija korporacije dovela je do ozdravljenja i njenog oporavka, čiji su rezultat i brojne tehnološke inovacije, sa kojima se revitalizirana firma potom afirmisala na tržištu.

Da bi u današnje vreme dobro funkcionisala – unutar sistema i na tržištu, optimalna organizacija treba, pre svega da odražava hijerarhijsku složenost poslovnog i društvenog ambijenta i potrebu inovativne efikasnosti u postavljanju i rešavanju opredeljenih zadataka. Navedeno ukazuje na činjenicu da u brojnim domenima moderne organizacije i poslovanja, upravo često, treba kombinovati i hijerarhiju i heterarhiju.

Komparativna analiza menadžmenta i načina rada tradicionalnih preduzeća industrijskog doba i preduzetničkih firmi Novog doba pokazuje da su se na mnogim mestima drastične organizacione promene već ostvarile. Firme Novog doba nesporno veoma inovativno nastupaju – i u privredi i u društvu. Firme inovativnog poslovnog određenja ne kreiraju samo nove modele organizacije i nove sadržaje poslovanja unutar svojih poslovnih sistema. Kreiraju pritom i novi ekonomski i socijalni ambijent sredine i kulture privrednog i društvenog života kako u okviru svoje zemlje, tako i celog sveta. Ovaj ambijent i kultura veoma se po određenim, bitnim determinantama, razlikuju od ambijenta i kulture biznisa i života, koji su važili u XX veku – veku stare ekonomije i starog industrijskog doba.

Da bi čitaocu bile sagledive promene koje su se već desile u brojnim domenima privrednog i društvenog života navodimo tabelu komparativnih (uporednih) određenja:

- organizacija i biznisa, koja karakterišu prethodno odlazeće industrijsko doba (doba tzv. stare ekonomije), i
- organizacija i biznisa, koja karakterišu Novo doba, i u skladu sa tim i novu ekonomiju koja se ubrzano konstituiše.

Činjenica da danas svetsku privrednu i društvenu sferu relevantnih planetarnih zbivanja određuje i karakteriše poslovanje preduzeća i industrijskog i postindustrijskog organizacionog i funkcionalnog načina poslovanja. U mnogim domenima dolazi do interesantnih simbioza oba načina poslovanja, što je izgleda karakteristika velikog broja uspešno funkcionišućih firmi. (Flew, 2006)

STARE I NOVE EKONOMIJE – BAZIČNA ODREĐENJA

Pitanja	Stara ekonomija	Nova ekonomija
1	2	3
ŠIRA EKONOMSKA OBLAST		
Tržišta	Stabilna	Dinamična
Polje konkurencije	Nacionalno	Globalno
Oblici organizacije	Hijerarhijski,birokratski	Umreženi
Struktura centra privređivanja	Industrijska proizvodnja	Usluge
Izvor stvorenih vrednosti	Fizički kapital (materija)	Inovacije
BIZNIS		
Organizacija proizvodnje proizvodnja	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja
Glavni pokretači razvoja	Kapital i radna snaga	Inovacije
Pokretači razvoja tehnologije	Mehanizacija	Digitalizacija
Osnovi konkurentske prednosti	Smanjenje troškova	Inovacije
Značaj inovativnog istraživanja	Mali-srednji	Veliki
Odnosi sa drugim firmama	Samostalnost	Saradnja
POTROŠAČI/RADNICI		
Ukusi	Stabilni	Promenljivi
Veštine	Prilagođene stalnom poslu	Fleksibilne
Obrazovne potrebe učenje	Jednokratna obuka	Stalno učenje
Odnosi na radnom mestu	Konkurentski;protivnički	Saradnički
Karakter zaposlenja: zaposlenje	Stalno zaposlenje	Projektno zaposlenje
DRŽAVA		
Odnosi države i biznisa	Nametanje, regulacija	Podsticanje
Regulacija	Naredbe i kontrola	Prilagođena
Državne usluge	Socijalna zaštita	Ugovaranje

Izvor: (Tofler, 1989)

Iz navedenog komparativnog pregleda jasno se mogu uočiti bitna određenja koja karakterišu staru industrijsku i novu postindustrijsku (inovativnu) ekonomiju.

DIGITALIZACIJA I INOVACIJE – MEĐUSOBNI ODNOSI

Digitalizacija koja je, kao razvojni fenomen i način rada i poslovanja, stupila na svetsku scenu na kraju XX i na početku XXI veka, iz osnova je promenila ne samo postupke i procedure u obavljanju biznisa već je izuzetno promenila i organizacionu konfiguraciju menadžmenta u inovativnim i uopšte savremenim firmama Novog doba. Do drastičnih promena posebno je došlo u strukturi organizacione hijerarhije menadžmenta, koja se, prema grubim određenjima, frakcionira na tri bazična nivoa. To su nivoi:

- top menadžmenta
- menadžmenta srednjeg nivoa i
- menadžmenta poslovođa tj. menadžmenta najnižeg nivoa.

Posmatrano sa aspekta poslovnih zaduženja i zapošljavanja, u drugoj polovini XX veka, došlo je do naglašene afirmacije profesije menadžmenta, pri čemu su u toj profesiji menadžeri srednjeg nivoa imali veoma istaknutu ulogu. Menadžeri srednjeg nivoa, u velikim – hijerarhijski organizovanim firmama sa tzv. piramidalnim sistemom organizacije povezivali su funkcionalno top menadžere preduzeća sa menadžerima prve linije tj. menadžerima najnižeg hijerarhijskog nivoa. Menadžeri srednjeg nivoa takođe su, kao samostalni rukovodioci, obavljali, u navedenom sistemu organizacije, i druge brojne poslove rukovodno-izvršnog karaktera. U navedenom periodu najveći broj visokoškolskih organizacija koje su školovale studente za poslove menadžmenta, upravo je edukovao kadrove za ovaj nivo i tip menadžmenta. Do, pred kraj devedestih godina prošlog veka, smatralo se da su potrebe za ovim (srednjim) tipom menadžera praktično neograničene.

Prva najava drastičnih promena koje su potom, po ovom pitanju usledile, izvršio je članak objavljen u američkom časopisu “Volstrit žurnal” (Wall-Street Journal) krajem 1995. godine. U ovom članku je naveden podatak da je broj menadžera u odnosu na broj zaposlenih radnika tih godina,

počeo da se smanjuje. Prema navedenom članku u 1983. godini u kompanijama u SAD na 100 zaposlenih radnika dolazilo je 12,5 menadžera. Već 1994. godine ovaj broj menadžera je bio znatno manji, jer je u tom periodu na 100 radnika dolazilo 11,2 menadžera. Za jednu deceniju u privredi i društvenim delatnostima u SAD nestao je jedan od devet menadžera. U ponovljenom snimanju 2003. godine utvrđen je nastavak ispoljenog trenda smanjivanja broja menadžera. Prema podacima Američke asocijacije za rad u toj godini 10,4 menadžera rukovodilo je u proseku sa 100 radnika. Ispoljeni trend nesumnjivo se nastavio i u novom veku. Prema najnovijim podacima iz 2017. godine, sada manje od 8 menadžera u proseku rukovodi sa 100 izvršnih radnika.

Razlozi koji doprinose smanjenju procentualnog broja menadžera, posebno menadžera srednjeg nivoa su višestruki i raznovrsni. Pored apsolutnog i procentualnog smanjenja broja zaposlenih radnika u primarnom i sekundarnom sektoru, gde su menadžeri raznih profesionalnih opredeljenja i statusnih nivoa bili najzastupljeniji – što sa tercijarnim sektorom (sektorom usluga) nije slučaj, smanjenju broja menadžera veoma doprinosi još jedan razvojni fenomen: sveopšta digitalizacija privrede i društva.

Uz smanjenja učešća industrije i industrijske proizvodnje u ukupnoj zaposlenosti, uz istovremeno povećanje broja specijalista tj. radnika specifičnih zanimanja, koji koriste digitalnu tehnologiju u svom radu i koji neposredno digitalno komuniciraju sa svim nivoima hijerarhijske (mrežaste) strukture organizacije broj menadžera – posrednika u poslu drastično se smanjuje. Navedeni radnici – specijalisti, na ovaj ili onaj način, neposredno ili posredno su direktno uključeni i u proces sticanja inovativnih znanja, koja su znanja, u svakoj oblasti stvaralaštva specifična, originalna i u određenim domenima i inovativna. Odatle pa do sopstvenih inovacija, koje se u poslovima takvog tipa otkrivaju i koriste nije dalek put.

Zahaljujući digitalnoj tehnologiji i kompjuterska snaga upravljanja premešta se iz rukovodećih centara na periferiju, gde ključne inovativne i razvojne poteze sada povlače tzv. “radnici znanja” (Knowledge Workers), bez uključivanja i posredovanja nadređenih menadžera srednjeg i nižeg nivoa.

Menadžeri srednjeg i nižeg nivoa, u takvim sistemima poslovanja često postaju i suvišni. Oni bivaju zamenjivani sa milijardama informatičkih

veza i informacija čiji nematerijalni resursi postaju rudnici znanja i ideja za inventivne pronalazače.

Pošto se, zahvaljujući internetu mreže spajaju sa mrežama, pojedinačni informatički obrazovani i inventivni radnici, bukvalno imaju pregled celog sveta na svom stolu. Potrebno im je – ako su nadareni za inovativan posao, da na netipične načine spoje raspoložive i pribavljene profesionalne informacije, i da tako dođu do interesantnih i veoma korisnih upotrebljivih pronalazaka.

INOVATIVNA PRILAGODLJIVOST MENADŽMENTA

Inovativni menadžment nije zasnovan na konformizmu misli i dela. Kako je isticao bivši predsednik SAD Džon Kenedi: “Konformizam je tamničar slobode i neprijatelj razvoja”. Kenedi je dobro znao da je svaki inovativan razvoj, u prvom koraku izvođenja: “rušenje postojećeg sistema”. Ovo rušenje pre svega i prvo, treba da zaživi u mislima, a potom i delima inovativno opredeljenih top menadžera, da bi se na toj osnovi gradilo nešto novo i korisnije.

Drugo važno pitanje vezano za primenu inovativnog menadžmenta tiče se prilagodljivosti ovog tipa menadžmenta razvojnim promenama u svetu, u kome se sve ubrzano menja. Nekada – pre samo nekoliko decenija, kompanije su imale dvadeset do trideset godina, da svoje novoosvojene tehnološke i tržišne prednosti koriste i iskoriste na sopstvenom i na globalnom poslovnom planu. Međutim, situacija je danas znatno drugačija. Strateške spirale biznisa danas se ubrzano skraćuju. Strateška spirala biznisa inače označava da kraj jednog ciklusa prednosti predstavlja početak nekog drugog. Privreda i društvene delatnosti, kao što smo već istakli, zahvaljujući “rojenju” inovativnih informacija, približavaju se eksponencijalnom (eksplozivnom) ubrzavanju skoro svih relevantnih, a takođe i inovativnih razvojnih procesa.

Upućeni menadžeri takođe dobro znaju da se i vreme koje je konkurenciji potrebno da imitira neku uspešnu tehnološku ili drugu inovaciju određene (inovativne) firme neprekidno skraćuje. Svaki inovativni proizvod ili radni postupak, zbog nadiranja konkurencije željne uspeha, traje vremenski sve kraće.

Naučna istraživanja vršena u izvesnim evropskim zemljama ukazuju na činjenicu da firma, koja želi uspešno da se inovativno razvija, mora koristiti više bazičnih, a različitih strategija poslovne fleksibilnosti koje treba u aplikaciji da su međusobno povezane i usklađene. Reč je o specifičnom miksu menadžmenta, koji danas u svom poslovanju koriste vrhunske firme inovativnih određenja. U pitanju su sledeći sadržaji tog miksa:

1. **Prilagodljivost i usavršavanje.** Navedeno označava da menadžment inovativno opredeljene firme, na svim nivoima svog upravljačkog delovanja, treba da se prilagođava i usavršava na inovativnim osnovama. Drugim rečima, da ni jednog momenta ne gubi iz vida bazično opredeljenu misiju i ciljeve determinisanog biznisa, zasnovane na inovacijama. Sve – od vrha do dna, treba da je podvrgnuto postavljenim zadacima.
2. **Praćenje okruženja i spremnost na preuzimanje radikalnih mera.** Ovaj pristup označava da menadžment preduzeća treba permanentno da skenira (posmatra) izazove iz okruženja i zahteve posla koje ti izazovi uslovljavaju, i prema datoj situaciji da preduzima usmerene i energične inovativne mere, u cilju projektovanog izazivanja potrebnih razvojnih promena.
3. **Izgradnja prepoznatljive kulture i podsticajne klime u firmi.** Nesporno je utvrđeno da na inovativno stvaralaštvo u preduzetničkom biznisu direktno takođe utiču i odgovarajuća korporativna kultura i korporativna klima, koje se kreiraju i neguju u firmi. Ne treba posebno isticati da se inovativnost vezana za kulturološki kontekst poslovanja može izražavati na različite načine.
4. **Spremnost za restrukturiranje i reinženjering.** Poslovne inovacije se ne ostvaruju u firmama statičnih poslovnih određenja, koje godinama i decenijama ništa ne menjaju u svom poslovanju. Da bi se uspelo u inovativnom domenu poslovanja, top menadžment inovativno opredeljene firme mora biti, ne samo programski i organizaciono već mora biti i psihološki spreman da, ukoliko je to potrebno, vrši i određen tehnološki reinženjering i organizaciono restrukturiranje u celini ili u delovima svoga poslovnog sistema.
5. **Samoanaliza top menadžmenta.** Navedeno je važna samousmeravajuća analitička aktivnost prema sebi, koju poslovno odgovoran menadžment treba povremeno da obavlja – i zbog sebe i zbog poslovnog sistema kojim upravlja.

6. **Maštovitost i energičnost.** Inovacije, u poslu i u životu ne mogu se nikako ostvarivati bez odgovarajuće maštovitosti u promišljanju i postupanju inovatora. Sama maštovitost nije dovoljna ukoliko nije integrisana i sa odgovarajućim stepenom energičnosti da se inovativne ideje provere i ukoliko su koncepcijski osnovane, da se i praktično realizuju.
7. **Podmlađivanje.** Reč podmlađivanje u domenu biznisa ne odnosi se samo na kadrovsko biološko podmlađivanje. Tiče se takođe i podmlađivanja programa poslovanja, podmlađivanja koncepata rada, podmlađivanja uređaja i opreme, a takođe podmlađivanja i ostalih relevantnih resursa sa kojima inovativno usmerena firma raspolaže. U postupku podmlađivanja (zamene postojećih i uvođenju novih koncepata poslovanja) svakako treba pronicljivo delovati, kako se ne bi desilo da se u navedenom procesu podmlađivanja brzopleta ne eliminišu i izbace neki vredni tradicionalni resursi i načini rada i poslovanja, koji upravo i čine komparativnu prednost i glavnu vrednost firme.
8. **Motivacije.** Ništa se samo od sebe ne kreće i ne pomera, ukoliko nije sa nečim podsticano, odnosno motivisano. Kada je reč o motivacijama, treba imati u vidu da se one mogu usmeravati i prema internim i prema eksternim stejkholderima. Drugim rečima, treba motivisati sopstvene radnike da se odgovorno odnose prema svom poslu, a takođe i akcionare ili ortakne firme da se takođe odgovorno odnose prema svojim vlasničkim obavezama. Sa druge strane, i eksterni stejkholder (kupci, dobavljači, banke, mediji, državni organi i drugi), takođe usmerenim direktnim ili indirektnim merama menadžmenta firme, treba da budu mudro podsticani da u, odnosu na firmu, imaju korektan odnos i zdrav stav.
9. **Timski rad.** Stoji činjenica da se u današnjem dobu glavne inovacije otkrivaju i primenjuju timski. Nužno je u svakom kolektivu, inovativnog i razvojnog određenja, negovati timski duh zajedništva. To je duh zasnovan pojedinačnom stavu svakog člana tima da treba da se stvaralački žrtvuje i da u rešavanju praktičnih zadataka pruži sve od sebe, da bi se zajednički timski ciljevi uspešno ostvarivali.
10. **Totalni kvalitet.** Menadžment totalnog kvaliteta je relativno mlada disciplina modernog menadžmenta stara samo nekoliko decenija. Principi ovog menadžmenta zasnivaju se na zahtevu da se

u poslu, posebno poslu inovativnog karaktera, ništa ne može niti sme prepustiti slučaju. Menadžment totalnog kvaliteta zasniva se na usvojenim standardima tzv. ISO 9000, koji su razvrstani po pojedinim oblastima stvaralaštva u svakoj konkretnoj firmi koja vodi računa o kvalitetu svojih proizvoda i/ili usluga i uopšte kvalitetu svoga poslovanja.

Ispunjenje samo pojedinih od navedenih parametara i načina rada, uz zanemarivanje drugih, u firmama koje žele da uspešno posluju i da ostvaruju vrhunske inovativne i razvojne rezultate, svakako da nije dovoljno za ostvarivanje željenog uspeha. Nužan je celovit upravljački nastup koji će, po prirodnom toku stvari, stvoriti uslove da firma uspešno posluje i da bude vrhunska u domenu svoga poslovanja. Navedeno se svakako neće spontano samo po sebi ostvarivati. Nužno je permanentno poslovno usavršavanje ne samo menadžmenta preduzeća, već i celog kolektiva, što se može postići samo u situaciji permanentnog učenja.

ORGANIZACIJA KOJA UČI

Učenje organizacije je takođe novi pojam u menadžmentu, koji se zasniva na određenju da ne uče samo ljubopitljivi pojedinci, već uče i cele organizacije. Prema američkom teoretičaru menadžmenta Dejvidu Garvajnu (David Garwin), organizacija koja uči je organizacija koja je organizovana i uvežbana za stvaranje, prikupljanje, interni i eksterni transfer, kao i za korišćenje novih korisnih znanja i informacija, sa kojima unapređuje svoje poslovanje.

U organizacijama koje uče stečena znanja i veštine se, nakon utvrđivanja osnovanosti njihove primene – u izmenjenom ili neizmenjenom obliku i sadržaju, koriste inovativno i za unapređenje strateškog i operativnog poslovanja. U izvesnim situacijama, sa upoznatim i osvojenim inovacijama, tokom učenja, ne unapređuje se samo tekuće poslovanje, već se ide i dalje. Kada se utvrdi da je opravdano, pod uticajem novostečenih znanja, vrši se i modifikovanje i rekonstruisanje celokupnog dotadašnjeg koncepta rada i razvoja. U izuzetnim slučajevima sa novim saznavnim određenjima, menja se čak i vizija i misija firme, a samim tim i program dotadašnjeg poslovanja.

Učenje organizacije, kao celine poslovnog sistema tehnološki nije nimalo jednostavno, a često je i dosta skupo. Zavisno od tipa firme i načina

njenog poslovanja, učenje firme se može ostvarivati na različite načine i može biti formalizovano i neformalizovano. Znači, angažovanjem određene obrazovne organizacije – što predstavlja formalizovan tip edukacije, ili spontanim učenjem tj. posmatranjem šta drugi rade i sticanjem odgovarajućih iskustava.

Učenju, međutim, ne treba pristupati na dogmatski i “religiozni” način. Celokupno, u okruženju raspoloživo znanje, nije ni potrebno ni upotrebljivo. Navedeno ukazuje na činjenicu da – posmatrano sa aspekta određene firme, sva raspoloživa znanja koja se nalaze na raspolaganju, mogu se razvrstati na potrebna ali i kao nepotrebna znanja. Navedeno sugerira spoznaju, da je i kod pribavljanja tuđih znanja, nužno svakako sprovoditi i odgovarajuću selekciju; koncentrisati pažnju na potrebna znanja, a pritom nepotrebna znanja izbaciti iz fokusa posmatranja tj. ignorisati ih.

U teoriji i praksi menadžmenta, pored drugih monopola kojima raspolažu različiti monopolisti, pojavljuje se još jedan pojam monopola. Reč je o “monopolu znanja”, koji predstavlja veoma dragocen monopol, posebno u sektorima inovativnog tržišnog i društvenog poslovanja. Monopol znanja ne stiće se u oficijelnim obrazovnim organizacijama – u školama i na fakultetima. Tamo se stiču opštepoznata tehnološka znanja iz raznih oblasti zvaničnih edukacija. Ta znanja se prema utvrđenim planovima i programima, po klišeiranim metodama edukacije, prenose hiljadama i milionima učenika i studenata, i kao javna dobra ne obezbeđuju poseban saznavni monopol u firmama u kojima se primenjuju.

Monopol znanja se stiće na osnovu specifičnih individualnih inovativnih istraživanja, koja omogućuju da se dođe do korisnih otkrića koja se mogu patentirati.

Iz pojmova i koncepata “Organizacije koja uči”, logično dalje slede povezani pojmovi i koncepti: (Garwin & Hope, 1997)

- kritička analiza primenjivanog i korišćenog modela poslovanja,
- usavršavanje postojećeg modela i procesa poslovanja,
- redefinisane poslovne misije, politike i strategije,
- restrukturiranje poslovnog sistema,
- redizajniranje modela poslovanja,
- reinženjering programa i modela rada, i

- druge uslovljene obrazovne aktivnosti, u koje treba da budu uključeni, ne samo menadžeri, već i svi drugi radnici u inovativno opredeljenoj firmi.

U svim ovim aktivnostima postoji određeni nivo rizika. Svaka organizacija koja uči treba imati visoku toleranciju na greške koje se mogu dogoditi većom brzinom nego ikad ranije. Novi standard je preuzimanje rizika i hrabrost – dva ključna faktora. Menadžment će ovde igrati veliku ulogu, pošto će morati da obavljaju veliki broj razgovora i moraće da koriste visok nivo emocionalne inteligencije za upravljanje stresom zaposlenika prouzrokovanim sa preuzimanjem rizika. (Kerzner, 2019) Menadžeri će se morati drugačije odnositi prema svojim zaposlenicima kako bi ulile novi osećaj poverenja. Menadžeri treba da razviju politike koje će pomoći inovativnim zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal. Ovde treba implementirati pet važnih koraka za uspostavljanje novog načina razmišljanja: (Kuratko, Goldsby, & Hornsby, 2018)

- Postaviti eksplicitne inovacione ciljeve. Zaposleni i menadžeri moraju se međusobno dogovoriti o ciljevima kako bi se postigli određeni koraci.
- Razvijati sistem povratnih informacija. Ovo je neophodno da bi potencijalni inovatori ili kreatori ideja shvatili da postoji kultura prihvatanja kao i nagrađivanja.
- Naglasiti individualnu odgovornost. Samopouzdanje, poverenje i odgovornost su ključne odlike uspeha bilo kog programa inovacija.
- Obezbediti nagrade za inovativne ideje. Sistem nagrađivanja treba da poboljša i ohrabri druge da rizikuju i postignu.
- Nekažnjavanje neuspeha. Stvarno učenje se dešava kada se neuspešni projekti pažljivo ispituju na osnovu onoga što pojedinci mogu naučiti. Pored toga, pojedinci moraju biti slobodni da eksperimentišu bez straha od kazne.

OSTALI ČINIOCI INOVATIVNOG RAZVOJA PREDUZEĆA

Pored navedenih, u literaturi se navode, a u praksi primenjuju, i drugi brojni činioци od uticaja za inovativan razvoj preduzetničkih organizacija. (Johnson & Scholes, 2012)

1. INTELEKTUALNI KAPITAL je složen pojam koji ne obuhvata samo kreativne i talentovane pojedince čije se ideje i znanja mogu koristiti u inovativnom razvoju preduzeća. Kao što smo već istakli, obuhvata i ranije stečena i sačuvana vredna znanja i veštine koji se, na neki način "reciklirani" mogu koristiti u daljem inovativnom razvoju preduzeća.
2. STRATEŠKI SAVEZI, u koje se firma uključuje, ukoliko se nalaze na višem tehnološkom i drugom funkcionalnom nivou, takođe mogu biti vredan izvor korisnih informacija i saznanja, sa kojima će preduzetnička firma moći da inovira proces svoga poslovanja i da ga napravi tehnološki delotvornijim i tržišno uspešnijim. Strateški savezi navedenog tipa si razne vrste franšizinga, lizinga, poslovnih klastera i drugih tipova kooperativne saradnje i/ili zajedničkog obavljanja posla.
3. DIVERZIFIKACIJA (URAZNOLIČENJE) POSLOVNIH PROGRAMA I PROCESA može se uvek pokazati kao veoma inspirativan izvor saznanja vezan za inovativno poslovanje, koje do tada nije bilo zastupljeno. Ulaskom u nove programe i procese poslovanja stvaraju se uslovi da menadžment preduzetničke organizacije, izvesne poslove, probleme i svakako i šanse počne da sagledava i sa novih inovativnih stanovišta.
4. KORPORATIVNA KULTURA I KORPORATIVNA KLIMA, u kojima se neguju i odgovarajuće pozitivne emocionalne komponente biznisa, svakako da predstavljaju važne psihološke podsticaje i za kreiranje inovativnog biznisa.

ZAKLJUČAK

Svaki biznis zasnovan na inspirativnim i inovativnim programskim i/ili konceptijskim određenjima, ima i određene svoje specifičnosti koje ga, po nekim osnovama razlikuju od drugih biznisa. Navedeno takođe ukazuje i na činjenicu da se inovacije koje se mogu upotrebiti za razvoj određenog biznisa takođe međusobno svakako razlikuju. U nekim biznisima to je inovacija jednog sadržaja i tipa, dok je u drugim biznisima reč o potpuno drugačijim sadržinskim i tipološkim inovacijama. Preduzetni menadžeri inovativnih određenja treba dobro da poznaju svoju firmu i svoj biznis, da bi po toj osnovi kreirali i inovacije koje će

njihovim preduzećima najviše odgovarati. U ovom procesu, menadžeri moraju imati kvalitetnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima i dati im mogućnost da preuzimaju rizik i da prave greške. U takvom ambijentu, kada postoji međusobno poverenje, svaka organizacija će dugoročno biti u stanju da implementira inovacije i postići postavljenje ciljeve.

BIBLIOGRAFIJA

1. Afuah, A. (2002). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
2. Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.
3. Flew, T. (2006). Creative economy. In J. Hartley (Hrsg.), *Creative industries*. Oxford: Blackwell Publishing Group.
4. Garwin, D., & Hope, J. &. (1997). *Competing in the Third Wave – The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation Management: Effective strategy and implementation* (3rd Ausg.). Red Globe Press.
6. Johnson, G., & Scholes, K. (2012). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
7. Kerzner, H. (2019). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. Wiley.
8. Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., & Hornsby, J. S. (2018). *Corporate Innovation: Disruptive Thinking in Organizations*. Routledge.
9. Riderstral, J., & Nordstrom, K. A. (2004). *Funky business*. Beograd: Plato.
10. Riderstral, J., & Nordstrom, K. A. (2006). *Karaoke kapitalizam*. Beograd: Plato.
11. Tofler, A. (1989). *Treći talas*. Beograd: IZ Jugoslavija; IP Prosveta.

INOVATIVE MANAGEMENT: BASIC DEFINITIONS

Kalač Bećir

Zukorlić Elfić Elma

Bećirović Suad

Ujkanović Enis

Abstract: *There are several factors that have been identified in both theory and practice of management that influence the development of modern entrepreneurial organizations. In recent years, innovative management has been particularly prominent in this field, which is given the role of a basic economic and social factor. In this paper, we want to analytically and objectively present the innovative management. Based on that, we came to the conclusion that innovation is the key to the development of any business, but that it differs significantly based on the type of business. For the effective and efficient innovation implementation, it is necessary that every entrepreneur and manager first gets acquainted in detail with the potentials of their organization, and only then develop a strategy that will ensure the growth and development of their business.*

Key words: *Innovations, Innovative management, Innovative business contents, Diversity of innovative approaches, Affluence of innovative possibilities*