



**XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегијском менаџменту**

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Живко Ерцег

Организација: Саобраћајни факултет,
Универзитет у Источном Сарајеву
Град, Држава: Добој, Р.С., БиХ
zivkoerceg@gmail.com

Биљана Ковачевић

Организација: Факултет пословне
економије, Универзитет у Источном
Сарајеву
Град, Држава: Бијељина, Р.С., БиХ

Сања Крунић

Организација: Фонд за пензијско и
инвалидско осигурање Републике Српске
Град, Држава: Бијељина, Р.С., БиХ
sanja_vidovic90@hotmail.com

ЗНАЧАЈ ИНОВАЦИЈА У КРЕИРАЊУ СТРАТЕГИЈСКОГ ПОЛОЖАЈА ПРЕДУЗЕЋА

Апстракт:

Турбулентно окружење са никада бржим и већим променама осликава ситуацију у којој и они најјачи често не налазе права решења и одговоре. У овом раду ће се представити иновативни концепт, као један од могућих одговора на изазове. Иновације су процес којим се може и мора управљати, јер су управо иновације те које имају директан и огроман утицај на остваривање лидерских позиција и пословних успеха, али и представљају модел и стратегију за нову нормалност. Управљање иновацијама представља главни смер и неопходност савременог пословања. Кључну улогу у томе има стратегијски менаџмент савремене организације, јер на изазове у окружењу треба адекватно да одговори ради постизања постављених циљева. Предмет истраживања овог рада јесте допринос иновација менаџмента унапређењу процеса иновативности организације, која доводи до стварања боље тржишне позиције, стратегијског положаја и конкурентности предузећа. Циљ истраживања је да се првенствено укаже на значај иновација у постизању конкурентске предности, те пружање главних смерница менаџменту организације за ефикасно и ефективно управљање иновацијама. У раду ће се применити адекватне научне методе за прикупљање, анализу и обраду података, као што су: метода анализе, метода синтезе, метода дескрипције и метода класификације. Закључује се да само активан иновативни приступ представља исправно и трајно решење. Ако предузеће није у стању да следи промене и да буде иновативно, неминовно ће га задесити криза.

Кључне речи: Иновација, промене, конкурентност, предузеће.

THE IMPORTANCE OF INNOVATION IN CREATING THE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY

Abstract:

A turbulent environment with never faster and greater changes depicts a situation in which even the strongest often do not find the right solutions and answers. This paper will present an innovative concept, as one of the possible answers to the challenges. Innovation is a process that can and must be managed, because it is innovation that has a direct and huge impact on the achievement leadership positions and business success, but also represents a model and strategy for a new „normality“. Innovation management is the main direction and necessity of modern business. The key role in this is played by the strategic management of a modern organization, because it needs to adequately respond to the challenges in the environment in order to achieve the set goals. The subject of this paper is the contribution of management innovation to the improvement of the innovation process of the organization, which leads to the creation of a better market position, strategic position and competitiveness of the company. The aim of the research is primarily to point out the importance of innovation in achieving a competitive advantage, and to provide the main guidelines to the management of the organization for efficient and effective innovation management. The paper will apply adequate scientific methods for data collection, analysis and processing, such as: analysis method, synthesis method, description

method and classification method. It is concluded that only an active innovative approach is the right and lasting solution. If the company is not able to follow the changes and to be innovative, it will inevitably be hit by the crisis.

Key words: Innovation, change, competitiveness, company.

1. УВОД

Неизвесност пословања, глобализација и иновативне активности не представљају нове теме у пословном окружењу, већ својом постојаношћу промовишу да је једина извесност окружења сутрашњице то да ће бити истоветно неизвесно као данашње. Константно променљиво окружење и висок степен неизвесности захтева од доброг менаџмента адаптацију и конфигурацију наспрам измењених околности, предузеће мора бити спремно да се мења како би опстало. То и јесте основна улога менаџмента – да иновира, мења, управља и координира насталим променама, односно управља процесом насталих промена.

Данас, када све добија много шире димензије, у процесу глобализације, стварањем јединственог тржишта, конкурентска позиција је све значајнији показатељ успеха. Стварање великог заједничког тржишта доводи до веће борбе за конкурентском позицијом и бољим стратегијским положајем предузећа од стране произвођача који настоје своје производе учинити конкурентнијим, јер са већим тржиштем већи је и број потенцијалних потрошача, а самим тим је и конкуренција јача, оштрија.

Супериорност организације у односу на постојеће и потенцијалне конкуренте, односно боља тржишна позиција једне организације постиже се првенствено брзином и агилношћу увођења нових, унапређених производа/услуга који задовољавају преференције и захтеве потрошача, као централне димензије савременог пословања. Значај иновација у креирању тржишног и стратегијског положаја предузећа представља област којој се није посветила довољна пажња у литератури и пракси, те је овај разлог један од главних мотива израде овог рада.

2. ИНВЕНЦИЈА И ИНОВАЦИЈА – РАЗЛИКЕ

Организација за економску сарадњу и развој (2005) је дала општу дефиницију иновације, која гласи „Иновација је имплементација новог или значајно побољшаног производа (добра, услуге) или процеса, новог маркетиншког метода или нове организационе методе у пословној пракси, организација новог радног места или спољашњих веза.“

Према Питеру Дракеру, иновација представља специфично оруђе предузетника, средство помоћу кога они користе промену као могућност за извршење различитих производних или услужних делатности (Drucker, 1996). Кристофер Фримен је формулисао чувену тезу по којој је познат у светској економској литератури: „Не иновирати значи умрети“ (Freeman, 1997).

Врло често се у пословној пракси инвенција (креација) изједначава са иновацијом или се ова два појма сматрају сличним. Инвенција као свесна делатност, представља истраживачки процес на основу кога настаје мисаона конструкција могућег новог решења у остваривању неког циља. Зато се инвенција често представља као процес стварања нове замисли, односно идеје као најквалитетнијег производа кога човек може креирати и произвести. Инвенција се рађа у процесу посматрања реалних и апстрактних објеката, појава и процеса, као и у експериментисању. У инвенцији настаје идеја, односно мисаона конструкција која добија карактеристике целине. Њена права вредност се испољава тек када започне да се реализује. Појединци у организацији, а посебно менаџмент је заинтересован за перманентан развој инвенција, односно нових идеја. Оне у савременом бизнису постају роба, која је најтраженија и која је у исто време и најскупља.

Истраживања показују да развијени живе од продаје идеја, а мање развијени од њихове операционализације тј. практичне реализације. Идеје су дате у пројектима, софтверима, процедурама, упутствима и стандардима управљања. Из наведеног се може констатовати да су инвенције реална и незаменљива полука како стваралачких процеса, тако и конструисања нових технологија управљања. Идеја је одувек била и остаје искључиво везана за човека. То је једина функција свесне делатности која се не може пренети на механизме, без обзира какве оне конструкционе и софтверске вредности биле. Управо у томе се огледа права вредност инвенције, односно идеје за нова решења у обављању свесне делатности.

Док је инвенција процес у коме настају идеје, иновација је процес у којем се те нове идеје преносе у праксу. Велики број инвенција не постану никада иновације, док оне које то постану пролазе кроз врло комплексан низ догађаја. Да би инвенција постала иновација, иновација мора да постигне тржишни успех. Свака иновација је низ кумулативних промена, односно процеса, од идеје до коначне реализације. Без обзира што се инвенција и иновација разликују, оне имају и својих заједничких карактеристика. И један и други феномен имају креативност, али је иновација сложенија активност. Она поред техничко технолошких проблема садржи и економску, социолошку димензију.

Иновација помаже организацијама да расту. Раст се често мери обртом средстава и профита, али такође може бити мерен и знањем, људским искуством, као и ефикасношћу и квалитетом. Иновација описује процес промене нечега што је већ успостављено увођењем нечега што је ново. Као таква, може бити инкрементална

или радикална и може се применити на производе, процесе, услуге или на начин организовања. Може да се примени на све нивое организације, од менаџмент тимова до нивоа сектора или чак и индивидуалног нивоа (O'Sullivan & Dooley, 2008).

Неопходно је да у процесу настанка и реализације новине све функције предузећа буду укључене, што доводи до позитивног резултата, односно ова неопходност је неминовна уколико је циљ да новина буде добро прихваћена и спроведена. Да би остварили основне циљеве промена, менаџери треба одлучно да раде на томе да добију подршку запослених, јер свака новина наилази на отпор запослених у предузећу и то из разлога неизвесности, мењања постојећих навика, забринутости за лични губитак, као и веровања да су промене некомпатибилне са циљевима и интересима пословног система. Једна од најважнијих ствари јесте да сви запослени разумеју промене изазване иновативним активностима.

Менаџери виших нивоа, руководиоци сектора и вође тимова играју битну улогу у презентовању промена људима са којима раде. Временом се увиђа да у управљању има много више убеђивања и ослобађања људског потенцијала него команде и контроле. О управљању све више аутора говори као о емоционалном процесу који постепено води до идеје интелигентног управљања. Током последњих година све чешће се чују изрази „преговори у ходу“, „додирљиви лидер“, „управљање засновано на врлинама“.

Долази се до закључка да се ефикасно управљање путем промене не састоји само од онога што вођа каже у чисто реторичком смислу, већ од онога што вођа заправо чини, а нарочито како се понаша са људима на индивидуалном нивоу. Лидер пружа пример за формирање културе једне организације, како по питању симбола на површинском нивоу попут правила о облачењу, изгледу канцеларије, тако и испољавањем својих правих врлина и основних утемељења. Начин изношења визије или мисије подређенима, које се односе на низ утврђених вредности, које се даље тичу начина на који се води бизнис битно опредељују и начин прихватања истих од стране запослених. Са људима се мора пажљиво поступати, јер они опредељују успех организације, а не само визија и мисија.

У прошлости, управљање организацијом је било сродно управљању симфонијским оркестром. Данас се сматра да је оно сродније управљању цез ансамблом. Присутно је више импровизације (Hooper & Potter, 2001). Чињеница је да се окружење у коме предузеће послује јако брзо и често мења (глобализација, модернизација) и то представља изазов за управљање иновативним активностима. Због тога предузеће мора бити прилагодљиво како би се што брже и боље уклопило у новонасталу ситуацију. Правилно управљање иновативним активностима нужно је у сваком предузећу које жели да буде успешно и конкуретно и чија је намера дугорочан опстанак на тржишту.

3. ИНОВАЦИЈА: ТИПОЛОГИЈА, ИЗВОРИ, ПУТЕВИ УВОЂЕЊА И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

У трећем издању „Oslo manual-a“ (2005) под називом Смернице за прикупљање и тумачење података о иновацијама, први пут се наводе и нови облици иновација, као елементи важеће типологије са четири облика иновација. Дакле, говори се о четири различита типа иновација:

- Иновације производа/услуге;
- Иновације процеса;
- Иновације организације;
- Иновације маркетинга.

Велики број предузећа једноставно “чека” на неку изузетну и сјајну иновацију која се може искористити за нови производ, унапређење технологије и слично. При томе се прави двострука грешка: у чекању пролази много драгоценог времена, а при том се могу одбацити неке идеје које само на први поглед нису толико примамљиве и атрактивне, а касније могу да прерасту у гигантске и високопрофитабилне. Трагање за идејама треба да постане сврсисходна, планирана делатност у којој се организовано прате промене у окружењу, активно прикупљају идеје за иновације и предвиђа будућност тих идеја.

Систематска иновација на специфичан начин значи и контролисање “седам извора” иновативних могућности на којима се базирају иновације. Прва четири таква извора налазе се у оквиру самог предузећа и уочљиви су пре свега људима који раде у њему. Ови извори су само симптоми и назнаке, али и веома сигурни индикатори промена које су се већ догодиле или могу настати у блиској будућности, а то су:

1. Неочекиван успех, промашај или спољни догађај,
2. Неподударности или дисонација између стварности каква тренутно јесте и стварности која би могла или “требала” да буде,
3. Потреба процеса,
4. Промјене у структури привреде или тржишта,
5. Демографска кретања,
6. Промене у опажањима, расположењима и значењима и
7. Нова научна и ненаучна сазнања (Drucker, 1996).

Међу наведеним изворима иновација постоји доста преплитања и тешко је повући оштре линије разграничења зато што сви они почивају на токовима промена, потреба и информација. Међутим, редослед по коме су наведени извори иновација није случајан, они су поредани тако да идући од првог ка седмом извору, опада поузданост и предвидљивост.

Имплементирати новину значи „провести“ је од идеје, кроз одређене фазе развоја, до крајњег лансирања новог производа, нове услуге, новог процеса или нове методе унутар предузећа. Успешност предузећа, његов здрав развој и опстанак, управо зависи од веровања његовог менаџмента у имплементацију новина.

Очекује се да одељење за истраживање и развој има кључну улогу у праћењу и препознавању промена и њиховом превођењу у иновације. Међутим, у те активности би требало да су укључени сви запослени у предузећу. То је неопходно из разлога што је потребан велики број идеја да би се евентуално добила једна права. Ту већ почиње проблем селекције и избора идеја.

Иновативне активности је могуће вршити прилагођавањем и креирањем одговарајућег интерног окружења које првенствено обухвата организациону структуру, културу и стил руковођења у предузећу. С обзиром да је свако предузеће специфично за себе потребно је пронаћи најприкладније решење, тј. оно које највише одговара датим околностима у којима се предузеће налази.

Менаџмент треба да користи сва могућа средства за придобијање свих запослених у прихватању новина и промена пружањем свих потребних информација, образовањем, едукацијом и представљањем плана активности. Такође, константно да контактира са запосленима све док новина не постане саставни део предузећа.

Савремена научна истраживања су доказала да је примарни и одлучујући основ развоја продуктивности рада, управо стварно знање које поседују људи и вештине у коришћењу знања у практичне сврхе. Успешни су они менаџмент системи који имају јаку интелектуалну основу, односно који користе заједничку памет, а не они који имају физичку моћ, снагу и власт. Када новина постане системска одлука, добрим и адекватним управљањем, предузеће се може надати добрим резултатима пословања.

4. ИНОВАТИВНИ МЕНАЏМЕНТ VS КЛАСИЧНИ МЕНАЏМЕНТ

Нови миленијум, у контексту бизниса и менаџмента, донео је многобројне промене у локалне, интернационалне и глобалне бизнис организације, мењајући светско тржиште, глобализујући живот и рад, прожимајући ближе и даље окружење. Свака компанија, без обзира на власничку и организациону структуру, величину или врсту посла, под утицајем је ближег – локалног окружења које свакодневно директно утиче на њихове активности и пословне одлуке. Међутим, данас, све већи утицај (директни или индиректни) долази од даљег – интернационалног окружења.

Промене које свакодневно утичу на менаџере и компаније су евидентно присутне и приметне. Менаџери промене могу да избегавају, да на њих реагују или да их предвиђају. Промена као таква, у зависности од величине и брзине настанка и ширења, постаје претња или шанса. За компанију у великој мери став менаџера о променама, може одредити њен даљи раст или постепено, па чак и нагло пропадање. Менаџмент промена бави се процесом управљања и требало би да буде у функцији разумевања истих, схватања и прихватања промена. Менаџер може руководити променама и новонасталом ситуацијом или ситуација може руководити њим. Да би менаџер руководио и правилно реаговао на промене, мора се и сам мењати. Зато менаџмент промена подразумева и промену у самим менаџерима који компанију треба да воде кроз новонастале тржишне услове.

Успешне менаџерске одлуке су резултат искуства, менаџмент праксе, добре информисаности и праћења окружења, као и двосмерне комуникације са запосленима. Менаџер доноси одлуке у реалном окружењу, он је човек који шансу претвара у снагу предузећа, познавајући све ризике окружења и посла који ради. Менаџери се свакодневно сусрећу с великим бројем проблема које треба решити у ограниченом временском року. Неки од проблема су рутински и решавају се програмираним одлукама и стандардним реакцијама. Прави изазов и одлика успешних менаџера је успешно суочавање са јединственим, нерутинским проблемима. Управо се доношење одлуке у случају кризе сматра једном од главних карактеристика лидера, поред одређивања правца кретања организације, ефикасне комуникације, стварање савеза, извлачења оног најбољег из људи и деловања у функцији агента промена. Проблеми који настају променом организационе културе превазилазе се пре свега одлучношћу менаџмента за нови начин рада, психолошком транзицијом и променом свести код запослених. Овакве промене, такође, захтевају доста времена, новца и енергије, савремене технологије, другачије размишљање, али доносе многобројне користи компанији обезбеђујући дугорочно позитивно и квалитетно пословање.

Улога менаџмента и менаџера, онако како се данас схвата, игра велику улогу у праћењу светских трендова у пословању и основ је развоја и унапређивања бизниса у све комплекснијем и динамичнијем окружењу. Менаџери спремно дочекују и прихватају промене и то и јесте једна од главних карактеристика ове професије. Наспрам класичног менаџмента и бирократске организације, иновативни менаџмент функционише на другачијим постулатима, што за резултат има и веће ефекте. Увођење новина у менаџмент представља исправан наставак еволутивног развоја организације и менаџмента, као услов опстанка, раста и развоја предузећа. Класични менаџмент и организација фокусирају се и настоје да дођу до апсолутног реда. Са друге стране,

функционисање иновативног предузећа и менаџмента заснива се на принципима креативног хаоса, где ред, нарочито високо организован ред, није пожељан.

Принцип функционисања иновативног предузећа огледа се у његовој разноврсности и разноликости. У иновативном предузећу устаљеност представља велику опасност, што иницира употребу различитих менаџмент процеса у виду иновативних стилова, метода и техника. Иновативни менаџмент је, пре свега, фокусиран на иновације, и константно тражи начине како да се оне креирају, а затим и примењују. Професионални менаџмент по овом питању постаје креативни архитекта, који се користи алатима да успостави нове односе између делова и између делова и целине неког система. Сходно претходно наведеном, у наставку су приказане основне разлике између традиционалних (класичних) и иновативних организација, односно организација које уче.

Табела 1: Приказ основних разлика нових организација које уче и традиционалних организација

	Традиционална организација	Организација која учи
Приступ променама	Ако нешто функционише, немојте то мењати	Ако не прихватате промене, нећете дуго трајати
Приступ новим идејама	Ако изум није овдашњи – одбаците га	Ако је изум овдашњи или поновљен – одбаците га
Ко је одговоран за иновацију?	Традиционалне области као што је R&D	Сви у организацији
Основни страх	Прављење грешака	Неучење, неприлагођавање
Предност конкуренције	Производи и услуге	Способност да се учи, знање и искуство
Посао менаџера	Контролисање других	Оспособљавање других

Извор: Robbins & Coulter, 2005.

Савремене и успешне вође не обављају више само посао простог руковођења. Они морају бити флексибилни, динамични више него икада, припремљени за ствари које до сада нису постојале, спремни да реагују на спољне и унутрашње утицаје. Они морају увести ред у хаос који је настао као последица многобројних револуција које су се једна за другом редом одвијале у различитим областима. Зато је врло битно да вођа формира окружење које ће промене прихватати као прилике, без страха, као шансу, а не као ризик. Понашање лидера битно обликује културу саме организације, али и ставове појединачних радника. Успешним се сматрају оне организације које могу подстаћи тзв. страст за променом, акцију, а не реакцију, оне које поседују јаке и доследне вредности које прожимају сваки ниво те организације.

Примарни задатак менаџмента је да иновира, односно посебан је изазов да се перманентно креће од једне до друге визије. Будућност мора бити уграђена у оно што је пружила прошлост. Уништење старог и непродуктивног је у функцији новог и продуктивног.

Успешност менаџмента, налази се у директној зависности од тога како се уништава или дезорганизује класично, старо и нерационално и како се уводи ново и савременије. Једно и друго је резултат инвенције и иновације менаџера који креирају начин дезорганизације, реорганизације и поновног организовања. То указује на неминовност напуштања класичног схватања дизајнирања организације и менаџмента у коме је примарно место било резервисано за мануелну радну снагу, која је требала да поступа по диктату власника и менаџмента, а да не користи памет.

Маркетинг, потрошач, тржиште, истраживање и развој, постали су опредељујући фактор успеха компанија широм света. Са традиционалног схватања економије и трговине чији је фокус био на производу који је требало продати, дошло се до потпуно другачијег гледишта. Данас, фокус је на потрошачу и његовим потребама и жељама. Оне компаније које успеју да на најбољи и најбржи начин задовоље потребе, кроз иновације, квалитет и креативност својих производа или услуга, могу рачунати на успех. Данашњи потрошач за свој новац очекује више и примери тога приметни су у свим индустријама од образовних институција, преко ланаца брзе хране, бензинских станица до услуга мобилне телефоније, хотелијерства, медија и производње аутомобила.

Управо тенденција да се у сваком тренутку посвете онима од којих зависи опстанак фирме – потрошачима, мења се стратегија, структура организација и начин вођења компаније. Начин организовања пословања окреће се од појединачна ка тимском раду као ефикаснијем и продуктивнојем, тако да способност за уклапање у тимове постаје основна карактеристика за запошљавање у већини модерних компанија.

5. СТРАТЕШКИ ОРГАНИЗАЦИОНИ АСПЕКТИ ИНОВАЦИЈА

Стратешке иновације представљају веома значајан фактор који компаније могу да имају у оквиру свог пословања, а који може значајно да утиче на побољшање конкурентности предузећа. У скорије време, велики број компанија је, у оквиру своје мисије, као кључни елемент идентификовао иновације. Неке од кључних препорука које се везују за креирање једног таквог окружења, повољног за правилан развој компанија, односе

се на: успостављање заокруженог подстицајног система развоја предузећа у фази раста и развоја, заснованог на најбољој пракси високо развијених земаља; подстицање надарених људи са јасном визијом да започну самостални посао; промену досадашњег начина финансирања; пружање савета везаних за ризично финансирање, стратешко планирање, подршку за укључивање у ланце понуде великих фирми, интернационализацију компанија; развој регулаторне реформе усмерене на отклањање препрека за оснивање нових предузећа, као и стварање повољних услова за раст динамичних предузећа (HAPP, 2013).

Коришћењем стратешких иновација, компаније треба да искористе наведене подстицаје уз успостављање “нових правила и тржишних баријера“, те нових начина пословања за стицање позиције иновационих и тржишних лидера. Једно од кључних питања иновационог менаџмента се односи на стратешко одлучивање у области развоја нових производа, услуга, процеса, организације, маркетинга и другог (у складу са препорукама датим у Oslo Manual-у). Ове стратешке одлуке треба да успоставе равнотежу између способности једне компаније и могућности које постоје у окружењу, како би се постигли дугорочни пословни циљеви. Сходно томе, дефинисање иновационе стратегије представља кључни елемент успешног менаџмента иновација компаније (Стошић, 2013).

Такође, иновациона стратегија постаје подршка пословним стратегијама, представљајући медијатора између компаније и окружења у области иновација. Често представља и кључни корак за улазак компаније на постојећа тржишта, али и за стицање предности над конкурентима. Компаније имају мање могућности да успешно “нападу“ постојеће лидере у области или чак да успешно уђу на ново тржиште где је конкуренција већ успостављена, а да се не ослањају на користи иновација (Markides, 1997).

Стратешке иновације представљају холистички приступ усмерен ка стварању нечег обухватнијег од познатог концепта инкременталних или радикалних иновација. Говори се да се искључиво стратешки осмишљени процеси, који се могу поновити и који креирају значајне разлике у вредности испорученој корисницима, партнерима и другим компанијама, могу сматрати стратешким иновацијама. Због тога се може рећи да стратешке иновације представљају другачији начин пословног такмичења који може допринети континуираном иновирању, уз избегавање опасности пословања које се своди на примену најбоље праксе предузећа. Како тумачење стратешких иновација варира, за потребе овог истраживања може се прихватити једна од најобухватнијих дефиниција по којој стратешке иновације представљају реконцептуализацију пословног модела и преобликовање постојећег тржишта, како би се постигло суштинско унапређење вредности за кориснике и раст за компанију.

Стога, три су главна питања на која стратешки иноватори морају дати одговор, уколико желе да промене постављена правила игре у победничка правила. Та питања се односе на следеће: како ланац вредности учинити ефикаснијим, како трансформисати вредност која се нуди корисницима и како проширити тржиште. Значајан редизајн процеса стварања вредности може бити остварен побољшањем ефикасности процеса стварања вредности (од добављача до корисника). На пример, компанија ИКЕА је створила пријатну атмосферу изложеним идејама о решењу распореда намештаја у простору који купци могу применити у властитом дому, такозвани show room. Да би привукли купце, осмислили су „IKEA FAMILY Club“ који омогућава остваривање одређених погодности и награда приликом куповине. Компанија ИВМ је, поред продаје хардвера, увела и испоруку целокупних решења. Значајно редефинисање базе корисника се односи на ширење тржишта. На пример, у време кад су рачунари коришћени само у компанијама и институцијама, компанија Apple је направила персонални рачунар.

Дакле, неопходан услов да се постане стратешки иноватор је идентификација гена прије конкуренције. Под гепом се подразумевају:

1. нови сегменти корисника или постојећи који су занемарени од стране конкурената,
2. нове потребе корисника или постојеће које конкуренти нису препознали на прави начин и
3. нови начини производње, испоруке или дистрибуције постојећих или нових производа или услуга постојећим или новим сегментима корисника (Markides, 1997).

6. ЗАКЉУЧАК

Имајући у виду промене у светској економији и њен утицај на бизнис и менаџмент у целом свету, свако научно бављење овим темама и суштинско сагледавање узрока и последица истих, као и тенденција и трендова који нас даље очекују у свакодневном животу и пословању, од великог је значаја за све менаџере и будуће менаџере. Они ће једино захваљујући добром информисању и разумевању савремених процеса успети да свакодневно доносе правилне, ефикасне и ефективне одлуке, успешно руководе људима и постижу постављене циљеве. Одлике модерног менаџмента могле би се, укратко, сагледати кроз мултидисциплинарност, односно њену присутност у свим врстама организација, затим глобализацију и интернационализацију, повећану динамику животног и радног окружења, све присутније предузетништво, као и примену савремених технологија у пословању.

За последњих педесет година свет и друштво су се изменили више него што су се мењали од свог постанка. Људи постају свесни да су информација, маркетинг и људи опредељујући фактор успеха. Ова средства се користе у циљу развоја бизниса, приближавања потрошачима, пласирања на глобалном тржишту, изградње имиџа и корпоративне културе компаније. У данашњем променљивом пословном окружењу неопходна је

иновативност, не само кроз развој нових производа или услуга, већ и кроз изнајавење нових модела пословања који, често, подразумевају промену начина игре на постојећем тржишту.

Истраживање Boston Consulting Group (2020) показује да компаније које удвостручују иновације имају дугорочне резултате. Конкурентска предност и бољи стратегијски положај предузећа нису само способност компаније да послује према постојећим правилима игре, већ и да прекрши та правила. Кршење правила подразумева да компанија може стратешки да редефинише своје пословање, те да у потпуности промени начин пословања како би била успешна на дужи рок.

РЕФЕРЕНЦЕ

Boston Consulting Group (3. април 2021.). <http://www.bsg.com/publications/2020/most-innovative-companies/successful-innovation>.

Drucker, P. (1996). Иновације и предузетништво. PS Грмеч, Београд.

Freeman, C. (1997). Economics of Industrial Innovation. 3rd Revised Edition, Routledge.

Hooper, A., & Potter, J. (2001). Intelligent Leadership. Велика Британија.

Markides, C. (1997). Strategic Innovation. Sloan Management Review/Spring, 20-23.

Национална агенција за регионални развој (2014). Извјештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2013. годину. Београд.

OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd Edition, 47.

O'Sullivan, D. & L. Dooley, L. (2008). Applying innovation, SAGE Publications, 103.

Robbins, S., & Coulter, M., (2005). Менаџмент. Београд

Стошић, Б. (2013). Менаџмент иновација – Иновациони пројекти, модели и методи. Београд .