



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVII, br. 2, 2009., str. 73-98  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## TIPOLOGIJA INOVACIJA U PREDUZEĆIMA

**Nebojša Zakić\***  
**Milan Stamatović\***  
**Slobodan Cvetanović\***

***Rezime:** U radu se ekspliciraju različiti pristupi razvrstavanju inovacija u preduzećima. Polazi se od najšireg njihovog pojmovnog obuhvata, odnosno od najstandardnije tipologije inovacija (inovacije proizvoda i inovacija procesa), pa sve do inovacija menadžmenta, inovacija organizacija, kao i inovacija poslovnih modela. Razumljivo, svaki od napred pomenutih tipova inovacija može biti predmet dalje dekompozicije.*

***Ključne reči:** inovacije, tipovi inovacija, proizvodi/usluge, procesna tehnologija, informaciona tehnologija, poslovni procesi, menadžment, organizacija, poslovni model, konkurentska prednost*

### 1. Mogući pristupi razvrstavanju inovacija u preduzeću

Dugo vremena inovacije proizvoda/usluga su figurisale kao primarni, ako ne i ekskluzivni njihov oblik. Ovakvo shvatanje je opstajalo i pored činjenice što su uspešni preduzetnici, često uz pomoć specijalista, profesora i konsultanata sa strane, kao i snaga unutar preduzeća, realizovali sa manjim ili većim uspehom različite tipove inovacija. Neke od uspešno implementiranih inovacija postale su opšte prihvaćene i ušle su u teoriju i praksu poslovnih i inženjerskih disciplina.

---

\* Univerzitet UNION, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

• Fakultet za menadžment u Novom Sadu

♦ Ekonomski fakultet Niš

UDK 001.895:65.012.32; Pregledni rad

Primljeno: 06.04.2009.

Kako su promene u okruženju u kome egzistiraju savremena preduzeća bivale sve turbulentnije i suštinski različitije u poređenju na prošlost imale za rezultat sve veći pritisak na njih da promene razmišljanja na koji način poslovati i konkurisati u izmenjenim uslovima poslovanja, kompanije su uočavale da neprestane inovacije vode uspehu na tržištu i nadigravanju konkurencije. One su stoga u svoj portfolio inovacija počele da unose raznovrsne po sadržaju, stepenu inovativnosti i obuhvatu inovacije.

Teorijska i empirijska istraživanja pokazuju da opšte prihvatljiva tipologija inovacija u preduzećima ne postoji. Promene koje su se dešavale u globalnom poslovnom okruženju i nova saznanja o dominantnim načinima unapređenja konkurentnosti preduzeća tokom prethodnih dvadesetak godina imale su za rezultat, suprotno nekim očekivanjima, ispoljavanje vrlo divergentnih stavova u vezi moguće tipologije inovacija. U ekonomskoj literaturi se mogu naći vrlo različiti pristupi u razvrstavanju inovacija u preduzeću. Ono što nesporno za većinu pristupa je postojanje inovacija proizvoda/usluga. Apostrofiranje značaja ostalih tipova inovacija u preduzećima u mnogome zavisi od toga koje su oblasti domen profesionalne orijentacije i dominantnog interesovanja autora.

Inovacije u preduzećima mogu biti različitih oblika, obuhvatajući, pri tom, najrazličitiji miks komponenti poslovnog sistema i njihovih sastavnih elemenata. U principu, naglašena detaljizacija mogućih tipova inovacija u preduzećima može voditi gubljenju iz vida međusobnih sprega brojnih sastavnih komponenti i celine poslovnog sistema. Ovo znači da su i različiti tipovi inovacija međusobno povezani. Npr. inovacije proizvoda i usluga obično uključuju i inovaciju procesa, a takođe i u određenoj meri promene u tehnologiji. Takođe, radikalne inovacije poslovnih procesa mogu u većoj meri dovesti do promena organizacione strukture, sistema menadžmenta, inovacija procesa, itd.

S druge strane, tipologija inovacija u preduzeću treba da obuhvati sve relevantne tipove inovacija. Odgovarajuća tipologija pomaže da se obuhvate i kategorizuju mnogi delovi i elementi u upravljiv skup koji se sastoji iz razumnog broja komponenti i da pruži jasne vodiče kako istraživačima i konsultantima u njihovom profesionalnom radu tako i menadžerima i preduzetnicima kuda se sve mogu kretati njihovi inovacioni napori.

Svi prezentovani tipovi inovacija povezani su sa kreiranjem održive konkurentne prednosti preduzeća. Konkurentnu prednost preduzeća u ekonomiji znanja treba istraživati u sklopu sledećih trendova:

### Tipologija inovacija u preduzećima

---

- znanje postaje veoma vredna imovina preduzeća,
- privrede i najvažnije ekonomske institucije poprimaju u sve izraženijem vidu znake virtuelnosti,
- umrežavanje postaje jedan od važnijih atributa funkcionisanja privrednih subjekata,
- bitno prmenjena uloga kanala distribucije,
- sve izraženije skraćanje životnog ciklusa proizvoda,
- skraćivanje vremena potrebnog za uvođenje novih proizvoda na tržište. (Cvetanović, S. Stanković, Lj., 2005)

Da da bi uspešno upravljala rastućim brojem različitih oblika inovacija, preduzeća treba da razviju odgovajuću inovacionu strategiju, kao sve važnije komponente ukupne poslovne strategije. Ova strategija mora dovoljno precizno da definiše značaj različitih tipova inovacija u poslovanju preduzeća.

Prema Besantu u Tiddu (2007), inovacija može biti svedena na četiri dimenzije promene koje (četiri P inovacije):

- inovacija proizvoda – odnosi se na proizvode i usluge koje preduzeće nudi;
- inovacija procesa – odnosi se na skupove međusobno povezanih aktivnosti koje transformišu ulaze u izlaze;
- inovacija pozicije – odnosi se na promene konteksta u kom se proizvodi i usluge uvode; i
- inovacija paradigme – odnosi se na promene u modelima koji oblikuju šta preduzeće radi.

Davilla i saradnici (2006) inovaciju dele na dve osnovne komponente: promene tehnologije i promene poslovnog modela. Nadalje, oba ova tipa inovacija dekomponuju na šest elemenata, ili kako ih autori nazivaju, šest poluga inovacije. To su:

- promene tehnologije,
- proizvodi i usluge – inovacije proizvoda i usluga koje preduzeće uvodi na tržište,
- inovacije procesa – inovacije tehnologija neophodnih za realizaciju proizvoda i usluga;
- podržavajuće tehnologije – inovacije procesa koje omogućuju preduzeću da izvrši poslovnu strategiju brže i uz niže troškove,
- promene poslovnog modela, i
- vrednosna ponuda – inovacije u vrednosnoj ponudi proizvoda ili usluga;

Davenport (2006) inovacije deli u pet kategorija: 1. inovacija proizvoda; 2. inovacija usluge; 3. inovacija procesa; 4. inovacija menadžmenta; 5. inovacija poslovnog modela.

Svesno ulazeći u opasnost nedozvoljivog simplifikovanja izuzetno složenog i krajnje osetljivog pitanja prihvatljive tipologije najznačajnijih inovacija u preduzećima, naše je mišljenje da sledeća njihova podela u dovoljnoj meri omogućuje notiranje potencijalnog značaja inovaciju u procesu kreiranja dugoročno održive konkurentne prednosti: 1. inovacije proizvoda/usluga; 2. inovacije procesa; 3. inovacije u oblasti informacionih tehnologija; 4. inovacije poslovnih procesa; 5. inovacije menadžmenta; 6. inovacija organizacija, i 7. inovacija poslovnih modela

Napred apostrofiranoj tipologiji inovacija u preduzećima, razumljivo, mogu se staviti određene primedbe. Takođe, sa pravom joj se može prigovoriti da se ona u konačnom može svesti na dva standardna tipa inovacija (inovacija proizvoda/usluga i inovacije procesa). Međutim, smatramo da ona pollazi od činjenice da u inovacijama vođenim preduzećima, osnovni izvor konkurentne prednosti predstavlja sposobnost generisanja i korišćenja inovacija proizvoda i inovacija procesa na osnovu korišćenja novih informacionih tehnologija. Pri tom, akcentira se značaj tzv. nematerijalnih inovacija oličenih pre svega u oblasti menadžmenta, organizacije i poslovnog modeliranja o kojima se u ekonomskoj literaturi intenzivnije piše tokom poslednjih desetak godina.

## **2. Inovacije proizvoda/usluga**

Inovacije proizvoda/usluga se najlakše prepoznaju. Većina autora inovacije proizvoda i inovacije usluga svrstava u jednu kategoriju inovacija. U literaturi se može sresti i izraz "inovacija proizvoda" gde generički termin proizvod prema standardu ISO 9000:2000<sup>1</sup> uključuje usluge, softver, hardver i procesne materijale

Prema Cooperu (2001) novi proizvodi/usluge mogu biti novi za preduzeće ili novi za tržište. Na osnovu ove dve dimenzije moguće je odrediti više tipova novih proizvoda/usluga.

Najpopularniju tipologiju novih proizvoda daje konsultanska kuća Booz-Allen & Hamilton (1982) koja identifikuje sledećih šest oblika novog proizvoda:

---

<sup>1</sup> ISO 9000:2000, "Quality management systems – Fundamentals and vocabulary", International Organization for Standardization (ISO), Geneva

### **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

1. Novi proizvodi za svet – ovo su novi proizvodi koji se prvi put pojavljuju u svetu. Ova kategorija predstavlja oko 10% svih novih proizvoda.
2. Nove proizvodne linije za preduzeće – ova kategorija se odnosi na proizvode koji nisu novi za tržište ali su novi za određeno preduzeće i omogućuje mu prvi put da uđe na određeno tržište.
3. Dodaci postojećim proizvodnim linijama – ovo su proizvodi koji su novi za kompaniju i dodati su postojećim proizvodnim linijama.
4. Poboljšavanje i revizija postojećih proizvoda – ovi proizvodi zamenjuju postojeće proizvode, nudeći bolje performanse ili porast opažane vrednosti od kupca.
5. Repozicioniranje – odnosi se na obuhvatanje novog tržišnog segmenta za postojeće proizvode.

Smanjenje troškova – ovo su novi proizvodi dizajnirani da zamene postojeće proizvode u proizvodnoj liniji, nudeći iste benefite ali po nižim troškovima. Za kupce proizvodi koji spadaju u ovu kategoriju se ne smatraju novim.

Modifikujući prethodnu tipologiju, Cooper i Kleinschmidt (1993) daju sedam kategorija novih proizvoda: (1) istinske inovacije – potpuno novi proizvodi za svet koji stvaraju novo tržište, (2) novi proizvodi za svet ali za koje postoji tržište, (3) potpuno novi proizvodi za preduzeće ali koji nude nove oblike u odnosu na konkurentne proizvode na postojećem tržištu, (4) nove proizvodne linije za preduzeće ali koje se takmiče protiv sličnih proizvoda na tržištu, (5) novi dodaci postojećim proizvodnim linijama za preduzeće, (6) značajne modifikacije u postojećim proizvodima preduzeća i (7) minorne modifikacije postojećih proizvoda preduzeća.

Nešto drugačiju tipologiju daje Fuller (1994) koji kategorizuje rang novih proizvoda kao: (1) proširenje proizvodne linije, (2) repozicioniranje postojećih proizvoda, (3) nove forme postojećih proizvoda, (4) reformulisanje postojećih proizvoda, (5) novo pakovanje postojećih proizvoda, (6) inovativni proizvodi i (6) kreativni proizvodi.

Tipologije inovacija usluga se ne razlikuju u odnosu na proizvode. U literaturi se najčešće koristi tipologija koju daju Booz-Allen & Hamilton proširena na sve proizvode/usluge odnosno proizvodne ili uslužne linije.

Jednu posebnu tipologiju usluga (zasnovanu na finansijskim uslugama) daju Avlonitis i saradnici (2001). Prema ovim autorima, usluge se kategorišu na: (1) usluge nove za tržište, (2) usluge nove za preduzeće, (3) novi procesi isporuke, (4) modifikacije usluge, (5) proširenje uslužne linije i (6) repozicioniranje usluge.

Davila i saradnici (2006) prema stepenu inovativnosti inovacije dele na inkrementalne, poluradikalne i radikalne inovacije. Radikalne inovacije potencijalno nude velike profite i konkurentsku prednost ali iziskuju mnogo viši nivo rizika, napora preduzeća i angažovanja resursa. Inkrementalne inovacije ostvaruju skromnije prinose ali iziskuju niži nivo rizika, napora i resursa i imaju veću stopu uspeha. Poluradikalne inovacije spadaju između ove dve kategorije.

Krećući se na kontinuumu od radikalnih do inkrementalnih inovacija, prema tipologiji Booz-Alen i Hamilton (1982), novi proizvodi/usluge za svet bi predstavljali najinovativniji ekstrem dok se smanjenje troškova kvalifikuje kao ono koje ima najmanji stepen inovativnosti. Slično i kod drugih navedenih tipologija, inovacije su poredane po opadajućem ili rastućem stepenu inovativnosti.

Inovacija proizvoda/usluga je esencijalan pristup za kreiranje konkurentске prednosti. U mnogim privrednim granama preduzeća traže konkurentsku prednost primarno putem inovacija proizvoda/usluga. Međutim, stopa neuspeha je kod ovog tipa inovacija je visoka tako da one ostaju visoko rizične za mnoga preduzeća.

Kritični faktori uspeha novog proizvoda/usluge uključuju:

- superiornost proizvoda/usluge u odnosu na konkurenciju, kompleksnost, novitet;
- atraktivnost tržišta, prirodu tržišta, konkurentsku situaciju i dublje razumevanje potreba i očekivanja kupaca;
- razvijanje i ovladavanje procesom inovacije proizvoda/usluge kroz različite faze razvoja od ideje do komercijalizacije;
- karakteristike projekta i upravljanje projektima;
- sposobnosti i resurse preduzeća i stepen ostvarene sinergije.

Viša verovatnoća uspeha je u korelaciji sa vremenskom prednošću, višim performansama prema racijama troškova, višim kontribucijskim marginama, većim novcem potrošenim na propagandu, snažnom podrškom od strane strategijskog menadžmenta, formiranjem timova ukrštenih funkcija i višim stepenom saradnje i timskog rada različitih grupa i odeljenja unutar organizacije. Saradnja sa spoljnim stejkholderima i stvaranje mreža postaje sve značajnija u današnjem umreženom poslovnom svetu.

Kontinuirana inovacija proizvoda/usluga je jedan od neophodnih elemenata uspeh preduzeća. Međutim, uspeh ne zavisi samo od novih proizvoda/usluga. Preduzeća koja nastoje da ostanu konkurentna treba da razmišljaju šire u odnosu na inovaciju proizvoda/usluga. Postoje i mnoge

### **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

druge komponente poslovnog sistema gde inovacija može obezbediti konkurentsku prednost. Inovacija proizvoda/usluga sama po sebi je relativno laka za imitaciju, dok kombinujući je sa drugim tipovima inovacija, preduzeće može ostvariti dugoročnu prednost u odnosu na konkurente, i to uz mnogo težu mogućnost repliciranja.

### **3. Inovacije procesa**

Prema Burgelmanu i saradnicima (1996), tehnologija označava teoretsko i praktičko znanje, veštine i predmete, koji mogu biti korišćeni u procesu razvoja proizvoda i usluga, kao i sisteme proizvodnje i isporuke. Tehnologija može biti ugrađena u ljude, materijale, fizičke i kognitivne procese, postrojenja, opremu i alate.

Tehnologija proizvoda je ona koja je ugrađena u proizvod ili uslugu i kupljena i korišćena od kupaca/korisnika. Tehnologija proizvoda je nerazdvojivi deo proizvoda/usluga (prethodna kategorija inovacija).

Procesna tehnologija je tehnologija koja se koristi u proizvodnji proizvoda/usluga. Ova tehnologija je interno fokusirana. Iako inovacije procesne tehnologije obično nisu vidljive za korisnike, često su vitalne za konkurentsku poziciju određenog proizvoda/usluge. Primeri nekih savremenih procesnih tehnologija uključuju naprednu biohemiju, genetski inženjering, biotehnologiju, digitalnu elektroniku, robote, superprovodnike, mikromehaniku, nanotehnologiju i td.

Nove tehnologije mogu omogućiti poslovne procese i izlaze iz procesa koji su prethodno bili nezamislivi, nepraktični ili neizvodljivi. S druge strane, uvođenje nove tehnologije može biti skupo i rizično. Skupe tehnološke inovacije zahtevaju velike investicije koje su opravdane ukoliko efekti prevazilaze ulaganja. Svakako pre ili kasnije, tehnološke investicije se ne mogu izbeći budući da preduzeće koje ne vodi dovoljno računa o konkurenciji nakon određenog perioda zaostaje za rivalima. Međutim, mora se obratiti pažnja koliko je postojeća tehnologija i infrastruktura iskorišćena. Povećano iskorišćenje postojećeg fizičkog kapitala može doprineti povećanju produktivnosti. Takođe, mora se voditi računa i o periodu za koji se nova tehnologija isplati, jer jednostavnija i manje skupa rešenja mogu biti ekonomski isplativije rešenja u odnosu na skupe investicione zahvate.

Inovacije procesne tehnologije moraju biti u funkciji sposobnosti preduzeća da se uspešno takmiči na tržištu. Tehnologija mora poboljšati konkurentnost preduzeća dodavanjem vrednosti za kupce/korisnike, inače u suprotnom, tehnološke inovacije nemaju smisla. Inovacije procesne

tehnologije treba da doprinesu konkurentnosti preduzeća u nekoliko ključnih dimenzija: poboljšanje produktivnosti, poboljšanje kvaliteta, skraćanje vremenskog ciklusa, kraći rokovi isporuke, povećanje fleksibilnosti i dr.

Prema Ettileu (2000) u većini slučajeva preduzeća do procesne tehnologije dolaze kupovinom na tržištu (pri čemu prilagođavanja mogu biti neophodna). Izazov je da na ovaj način stečena procesna tehnologija bude faktor unapređnja poslovne konkurentnosti. Ettile (2000) ističe da bi efektivno upravljali tehnološkom tranzicijom neophodno je dobro poznavati relacije između tehnološke inovacije i organizacije. Što su veće tehnološke inovacije to će biti potrebno više vremena i napora da organizacija prilagodi svoje strategije, strukture, sisteme i procedure. Neuspeh tehnoloških promena se pojavljuje ne samo kada preduzeće u tehnologiji zaostaje za konkurentima već i kada ono isuviše mnogo tehnoloških promena treba usvojiti u relativno kratkom roku.

Ovaj zaključak je veoma važan pošto naglašava međupovezanost različitih komponenti poslovnog sistema. Značaj međupovezanih i sveobuhvatnih aktivnosti i njihovo vezivanje sa konkurentskom prednošću među prvima je uočio Porter (1985) kreirajući model lanca vrednosti. Ova tema je naročito eksploatisana u procesnom pristupu i problematici vezanoj za poslovne procese.

#### **4. Informacione tehnologije**

Informacione tehnologije (IT) su podržavajuće tehnologije koja omogućavaju organizaciji bržu, lakšu i jeftiniju implementaciju strategije. Ove tehnologije doprinose sadržajnijem i bržem prikupljanju informacija iz okruženja i unutar organizacije i boljem donošenju odluka. Bezmalo svi poslovni procesi i podsistemi su zavisni od odgovarajuće primene ove tehnologije: marketing i prodaja, proizvodnja, logistika, finansije i dr.

Prema Turbanu i saradnicima (2002), informacione tehnologije predstavljaju skup svih računarskih sistema koje organizacija koristi, što uključuje hardver, softver, baze podataka, mrežu, procedure i ljude. Slično procesnoj tehnologiji, u većini slučajeva, organizacije ne razvijaju samostalno informacione tehnologije, već je pribavljaju spolja.

Osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka, mnogi autori su isticali vitalnu ulogu informacionih tehnologija u poslovanju. U tome su naročito prednjačili pobornici reinženjeringa poslovnih procesa. Hammer i Champy (1993), ističu da informacione tehnologije omogućuju preduzećima



### **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

realizaciju reinženjering koncepta. Prema Greyu i Mitevu (1995), ove tehnologije određuju strukturu, kulturu, kao i stil menadžmenta.

Kompanije koje su reinženjering procesa zasnivale na informacionoj tehnologiji bile su suočene sa mnogim problemima. Jedan od problema o kome pišu Boudreau i Robey (1996) je smanjenje organizacione sposobnosti za buduće promene. Ukoliko organizacija u korenu promeni poslovne procese koristeći informacionu tehnologiju, ona uvodi glomazne aplikacije koje se teško menjaju u budućnosti. Te promene zahtevaju rekonstrukciju i reprogramiranje softverskih aplikacija i veza sa drugim sistemima. Pošto se softverske aplikacije kao i hardverske platforme menjaju, veliki i skup napor reinženjeringa može umanjiti organizacionu fleksibilnost i postati smetnja promenama u budućem periodu.

Kako bi se problemi zastarevanja IT izbegli, Lucas (1999) je predložio manja ali kontinuirana ulaganja u ovu tehnologiju. Primena ovog zaključka vodi smanjivanju jednokratnih velikih investicija u IT. Preduzeća međutim, još uvek mogu da se pitaju da li se konstantne investicije u IT isplate. Zaključci Lucasa (1999) upućuju da postoje neopipljive koristi od ulaganja u IT. Ako organizacija propušta da vrednuje te koristi može da odustane od investicije a onda da ustanovi da su je konkurenti, koji su primenili tu tehnologiju pretekli na tržištu.

Pitanje isplativosti IT inovacija i investicija i sticanja konkurentske prednosti usled implementacije IT je veoma kompleksno i nema lakih odluka za top menadžere i informatičke menadžere. Brojni su primeri preduzeća koja su ostvarile uspeh zahvaljujući mudrim investicijama u IT ali su brojni i suprotni primeri, gde su potrošena velika sredstva a rezultat je bio negativan.

Razvoj softvera od strane softverske industrije krenuo je drugim putem u odnosu na to što su zastupali rani pobornici reinženjeringa. Dobar primer za to su ERP sistemi. Inicijalni moduli u ERP sistemima koji se ugrađuju od sredine osamdesetih godina prošlog veka, inkorporiraju praksu koja postaje standard za sva preduzeća koja je uvode. Menadžeri preduzeća koja nameravaju da uvode ove sisteme s pravom se pitaju da li kupovina ERP aplikacija obezbeđuje konkurentsku prednost budući da i druga preduzeća, uključujući i direktne konkurente kupuju te aplikacije. Konkurentska prednost ne mora obezbeđivati ako i konkurenti uvode istu stvar, ali preduzeće ne mora razvijati rešenja koja podrazumevaju višedecenijsko znanje i iskustvo mnogih kompanija.

Carr (2003), objavljuje članak u Harvard Business Review a godinu dana kasnije i knjigu (2004) čija je glavna ideja da informacione tehnologije ne donosi više konkurentsku prednost. Autor argumentuje da kako snaga i

prisustvo IT rastu, tako njihov strategijski značaj za preduzeće opada. IT su se transformisale od izvora prednosti u komodizovani trošak funkcionisanja poslovanja. Carr podvlači paralele sa razvojem ranijih tehnologija poput železnice i električne energije. Autor predlaže novi pristup menadžmenta u vezi IT, dajući prednost kontroli troškova i upravljanju rizikom u odnosu na inovaciju i investicije.

S druge strane Smith i Fingar (2003) smatraju da argumentacija Carra ne može da se odnosi na tzv. treći talas razvoja sistema i tehnologija za menadžment poslovnih procesa – BPMS koje ovi autori posmatraju kao novi izvor konkurentske prednosti. I mnogi drugi autori naglašavaju značaj BPMS. Ilustracije radi, Arori (2005) smatra da na računarima zasnovani sistemi za menadžment poslovnih procesa (BPMS) treba da omogućе proširenom preduzeću da upravlja portfolijom poslovnih procesa kroz aplikacije preduzeća uključujući i povezivanje sa kupcima, isporučiocima i poslovnim partnerima.

Poslovni procesi su značajan faktor konkurentske prednosti neke kompanije i odgovarajući računarski zasnovani sistemi za menadžment poslovnih procesa mogu znatno poboljšati organizacione sposobnosti u pogledu upravljanja poslovnim procesima. Ovo zahteva da su takvi sistemi raspoloživi na tržištu, da cena njihovog nabavljanja i korišćenja nije previsoka, da u organizaciji postoji dovoljno potencijala za sprovođenje odgovarajućih organizacionih i tehnoloških promena i usvajanje potrebnog znanja u realnom vremenu. U tom kontekstu, svaka organizacija će morati prilagođavati BPMS u skladu sa svojom strategijom i potrebama, a ne obrnuto, što nudi velike mogućnosti za inovativnost.

Tokom devedestih godina dvadesetog veka glavna unapređenja po pitanju aplikacija za poslovne procese kretala su u okviru sistema radnog toka, ERP sistema i aplikacija za elektronsko poslovanje (B2B, B2C, CRM i td.). Ipak, ove aplikacije bile su daleko od integrisanih sistema za menadžment poslovnih procesa. Prema stručnjacima Forrester research<sup>2</sup> u drugoj polovini ove decenije dominantni trendovi su razvoj integraciono-centričnih paketa za menadžment poslovnih procesa, ljudsko-centričnih paketa za menadžment

---

<sup>2</sup> Videti istraživačke dokumente Forrester Research, Cambridge (USA) (<http://www.forrester.com>):

Moore C., “The Forrester Wave™: Human-centric business process management suites”, Q1, 2006

Peyret H., Teubner, C., “The Forrester Wave™: Business process modeling tools”, Q3, 2006

Vollmer K., Moore, C., “Demand for business process management suites will accelerate through 2009”, 2006

Vollmer, K., Peyret, H., “The Forrester Wave™: Integration-centric business process management suites”, Q4, 2006

## **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

poslovnih procesa i posebnih alata za modeliranje poslovnih procesa. Većina firmi se specijalizuje u jednom od ovih ova tri domena. Potencijal ovog tržišta raste a na tržište se pojavlju poznata preduzeća u oblasti softverskih proizvoda - SAP, Oracle, IBM, Microsoft i dr.

Carr kao i Smith i Fingar nude jake argumente za svoje tvrdnje, ali ta činjenica razumljivo ne olakšava strategijske odluke menadžmenta u pogledu IT. Međutim, stav o izuzetnom značaju sistemskog pristupa poslovanju, odgovarajućeg liderstva i strategije podrazumeva da preduzeće mora imati jasno artikulisanu strategiju i usklađivanje poslovnih procesa i IT sa tom strategijom. Ovo znači i da IT mora biti usklađena sa poslovnim procesima. U suprotnom inovacije i investicije u IT neće biti opravdane.

### **5. Inovacije poslovnih procesa**

U standardu ISO 9000:2000 poslovni proces je definisan kao skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne.

Poslovni proces je skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti, koji preuzima merljive ulaze i dodaje vrednost, transformišući te ulaze pomoću ljudi, metoda, energije i opreme, u merljive izlaze za eksterne ili interne korisnike, primajući od njih povratne informacije.

Poslovni procesi koji se razmatraju u ovoj kategoriji inovacija su: primarni procesi i procesi podrške.

Primarni procesi su oni procesi koji stvaraju rezultat za kupce. Ovi procesi služe ostvarenju misije i glavnih ciljeva organizacije. Oni leže na toku kreiranja vrednosti i aktivnosti unutar ovih procesa dodaju vrednost za kupce. Prema Kettingeru i saradnicima (1998), ovi procesi se sastoje od međupovezanih podprocesa i aktivnosti, odluka, informacija i materijalnih tokova, koji zajedno određuju konkurentski uspeh. Na nivou preduzeća može biti identifikovano svega nekoliko ovih procesa koji su veliki po obimu i ukrštaju više funkcija (npr. razvoj novog proizvoda, stvaranje porudžbine, izvršenje porudžbine, integrisana logistika). Svako preduzeće može na jedinstven način da identifikuje svoje primarne procese na najvišem nivou i nema jednoobraznih rešenja u kompanijama ni u okviru iste privredne grane. Pošto ovi procesi reprezentuju ključne kompetencije preduzeća oni treba da budu u fokusu pažnje inovativnih napora.

Procesi podrške mogu biti međufunkcionalnog karaktera ili definisani kao lokalni. Aktivnosti izvan primarnih procesa se tretiraju kao

isporučioći uz čiju podršku se obezbeđuje uspešan rad u primarnim procesima. Iako procesi podrške ne doprinose direktno rezultatu ne znači da ih treba zanemariti. Prema Rentzhogu (1998), procesi podrške su retko dobro definisani u organizacijama i tu često postoji veliki prostor za poboljšavanje. Međutim, ne sme se zaboraviti da se procesi podrške tretiraju polazeći od podrške koju pružaju primarnim procesima, inače se može desiti da rad na procesima izgubi fokus.

S obzirom da je proces taj koji stvara rezultat (proizvodi i usluge), inovacije procesa mogu biti značajan izvor konkurentske prednosti. Koristi od njih su: niži troškovi, brža isporuka, kraći procesni ciklusi, poboljšana kvaliteta, bolje usluge kupcu i td. Konkurentska prednost biće dugoročna ukoliko organizacija uspeva da u dužem vremenskom roku razvija i implementira procese superiorne u odnosu na konkurenciju.

Istorijski gledano, poboljšavanje procesa dešava se već dva veka. Tradicionalan pristup zasniva se na poboljšanju aktivnosti u okviru poslovnih podсистema i funkcija: proizvodnje/realizacije usluge, istraživanja i razvoja, marketinga, prodaje, postprodajnih usluga, nabavke, finansija, računovodstva, ljudskih resursa. Najveća poboljšanja su bila ostvarivana u okviru proizvodnog procesa. Istorija industrijskog razvoja puna je priča o preduzetnicima i menadžerima koji su menjali procese i revolucionarizovali industriju.

Od osamdesetih godina prošlog veka počelo je da raste interesovanje menadžera za primenu različitih programa inoviranja poslovnih procesa. Jedan od značajnijih pravaca u ovom kontekstu, nudio je menadžment totalnog kvaliteta čiji je ključni princip raditi na procesima koji su u funkciji kontinuiranog poboljšanja nivoa zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika proizvoda/usluga. Pošto procesi formiraju izlaze koji zadovoljavaju krajnje potrebe korisnika, stalno fokusiranje pažnje na zadovoljenje potreba korisnika zahteva kontinualno poboljšanje procesa.

Početak devedesetih godina 20. veka na značaju dobija reinženjering poslovnih procesa orijentisan na radikalne inovacije procesa. Hammer i Champy (1993) su reinženjering definisali kao fundamentalno razmatranje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa pomoću kojih organizacija stvara vrednost za kupca i radi u cilju postizanja dramatičnih poboljšanja troškova, kvaliteta, usluga i brzine.

Na spektrumu procesnih inovacija, inkrementalne inovacije procesa se odnose na manja poboljšanja koja obuhvataju delove procesa na nižem nivou. Ukoliko se kontinualno sprovode u pitanju je kontinualno poboljšavanje procesa. Reinženjering se odnosi na procese na najvišem

### Tipologija inovacija u preduzećima

---

nivou preduzeća koji zahtevaju sveobuhvatnu promenu. Dok poboljšavanje procesa zahteva pristup rešavanju problema i odnosi se na operativni ili taktički nivo, reinženjering zahteva rekonceptualizovanje procesa i odnosi se na strateški nivo. Projekti inovacija procesa koji spadaju između poboljšanja i reinženjeringa označavaju se kao redizajn procesa. U pitanju su promene podprocesa ili segmeta osnovnog procesa koje dovode do većeg skoka u performansama u odnosu na inkrementalne promene procesa, ali promenama koje su nespornoanje u odnosu na reinženjering.

Prema Gryniu (2000), na svaki dolar investiran u aktivnosti poboljšanja procesa, prinos je između 5 do 10 dolara. S druge strane, sveobuhvatne inovacije temeljnih procesa u slučaju sprovođenja programa reinženjeringa mogu dovesti do enormnog skoka u performansama (čak većeg od 100% u odnosu na prethodno stanje). Pri tome, mora se imati na umu – što je nivo poslovnog procesa na kome se vrše intervencije viši, to je veći uticaj na druge komponente poslovnog sistema koje su spregnute sa poslovnim procesima što znači da i one moraju trpeti promene. Ovo dovodi do znatnog uslozjenja problematike inovacija procesa i predstavlja visoke zahteve za upravljanje promenom i upravljanje programom/projektima. Ujedno, to je jedan od razloga smanjenja interesovanja preduzeća za reinženjering do čega je došlo tokom devedesetih kao činjenice da su se menadžeri uglavnom opredeljivali za inkrementalne i poluradikalne pristupe inovacijama procesa.

Napred je staknuto da radikalne inovacije proizvoda (proizvodi novi za svet) obuhvataju svega 10% svih inovacija proizvoda. Reinženjering poslovnih procesa može da bude odgovarajuća opcija ukoliko je organizacija rešena da drastično unapredi svoje performanse i spremna da se sa nosi sa veoma napornim i resursno zahtevnim poduhvatom kakav je reinženjering.

Opređenje za inovacije procesa, naročito poluradikalnih i radikalnih, pretpostavlja razumevanje kompleksnosti poslovnog sistema, koji se sastoji od brojnih, međusobno spregnutih komponenti. Kompleksnost se ne odnosi samo na broj i složenost komponenti, već i na višestruke interakcije između komponenti čije ponašanje ne može biti jednostavno izvedeno na osnovu ponašanja pojedinačnih komponenti. Svaka komponenta pojedinačno determiniše posebne karakteristike poslovnog sistema. Sve komponente ukomponovane zajedno određuju nivo efektivnosti funkcionisanja poslovnog sistema. Prema Gardneru (2004), procesi su kao "lepak" koji povezuje i usklađuje mozaik različitih komponenti u koherentnu celinu. Štaviše, procesi su jedinstveni u tome, da više nego neka bilo koja druga komponenta, imaju sposobnost usklađivanja i upravljanja drugim

gradivnim blokovima, tako da svaki doprinosi performansama ukupnog sistema.

Superiorni procesi se ne pojavljuju spontano. Jedini način da preduzeće dostigne takve procese je rigorozna i konzistentna primena menadžmenta poslovnih procesa. Harmon (2003), definiše menadžment poslovnih procesa kao usklađivanje poslovnih procesa sa strateškim ciljevima preduzeća, dizajniranje i implementaciju procesne arhitekture, uspostavljanje procesnog mernog sistema koji je usklađen sa ciljevima preduzeća i edukovanje i organizovanje menadžera tako da oni efektivno upravljaju procesima. Menadžment poslovnih procesa je sam po sebi proces koji spada u procese menadžmenta (sledeća kategorija inovacija).

## **6. Inovacije menadžmenta**

Inovacije menadžmenta se dešavaju već više od jednog veka, uporedo sa razvojem menadžment misli i tehnologije. Prema Hamelu (2006), neke od najpoznatijih inovacija menadžmenta tokom istorije su: studija pokreta i vremena (naučni menadžment), računovodstvo troškova i analiza varijansi, komercijalna istraživačka laboratorija, analiza prinosa investicija, budžetiranje, upravljanje brendom i dr. Neki od skorijih primera inovacija menadžmenta su izbalansirana lista merila isprva uvedena u Analog Device i pristup šest sigma nastao u Motoroli.

Inovacije menadžmenta se mogu definisati kao značajno udaljavanje od tradicionalnih principa, procesa i praksi menadžmenta koje značajno menjaju način na koji se realizuju aktivnosti menadžmenta. Primarni fokus inovacija menadžmenta je realni svet rada i primena u preduzećima. Međutim, postoji veoma važna interakcija između prakse menadžmenta i novih ideja od kojih će neke pre ili kasnije biti razrađene i implementirane.

Inovacije menadžmenta mogu biti nove za svet ili nove za preduzeće. Granice između ove dve kategorije nisu uvek oštre: ono što je neko preduzeće prvi put primenilo, druga preduzeća mogu da dalje inoviraju i unapređuju.

Inovacije menadžmenta mogu uzeti sledeće forme:

- inovacije koncepata. Odnose se na uvođenje novih paradigmi, koncepata i principa menadžmenta;
- inovacije strategija. Mogu uključiti korporativnu strategiju, poslovnu strategiju i funkcionalne strategije (strategije marketinga, proizvodnje, finansija, ljudskih resursa i dr.).

### Tipologija inovacija u preduzećima

---

- inovacije procesa menadžmenta. Ovo su procesi koji služe za uspostavljanje ciljeva preduzeća, razvoj i implementaciju strategije za ostvarivanje tih ciljeva i kontrolu performansi. Procesi upravljanja resursima i procesi koji oblikuju i upravljaju primarnim procesima i procesima podrške, takođe spadaju u ovu kategoriju. Strategijsko planiranje, upravljanje projektima, upravljanje promenama, razvoj menadžerskih kadrova, upravljanje znanjem su neki od primera inovacija menadžment procesa.
- inovacije tehnika i metodologija menadžmenta. Tehnike i metodologije menadžmenta mogu biti veoma različite po sadržaju, obuhvatu i stepenu neodređenosti ishoda. Mogu se odnositi na jedan metod ili čitavu metodologiju.
- inovacije prakse menadžmenta. Ova kategorija objašnjava šta menadžeri rade svakog radnog u cilju realizacije strategije. Prakse se ovde odnose na poseban skup specifičnih ponašanja.

Više procesa menadžmenta mogu biti ukomponovane u sistem menadžmenta koji takođe može biti predmet inovacije. Jedan od ovih sistema, osmišljen od strane N. Dean Meyera (2002), je sistem interne ekonomije koji predstavlja način na koji se novac pomera kroz preduzeće i upravlja resursima, uključujući procese budžetiranja, zaduživanja, odobravanja projekata i praćenja resursa. Neki sistemi menadžmenta poput menadžmenta kvalitetom i menadžmenta životnom sredinom su zahtevani međunarodnim standardima. Iako se zahtevi i formalizam međunarodnih standarda moraju ispuniti (što je uslov za sertifikaciju ili akreditaciju), još uvek postoje mogućnosti za inovacije tih sistema u okviru zadatih ograničenja.

Inovacije menadžmenta imaju značajne razlike u odnosu na ostale tipove inovacija u preduzeću. Eksterni agenti promena (konsultanti, univerzitetski profesori, eksperti) imaju značajnu ulogu u inovacijama menadžmenta. Oni često obezbeđuju početnu inspiraciju za inovaciju menadžmenta, učestvuju u različitim fazama procesa i obezbeđuju eksternu validaciju. Takođe, inovacije menadžmenta su više difuznog i postepenog karaktera ispoljavanja nego što je to obično slučaj kod ostalih tipova inovacija. Inovacije menadžmenta su teže za procenu pre implementacije i teže su za postimplementacionu evaluaciju.

Hamel (2006), ističe da inovacije menadžmenta mogu kreirati dugoročnu prednost i proizvesti dramatični napredak u konkurentskoj poziciji. U poslednjih 100 godina inovacije menadžmenta su više nego neki drugi tip inovacija omogućile preduzećima da pređu nove pragove performansi. U

jednoj anketi časopisa CIO Insight<sup>3</sup>, 51% informatičkih menadžera daje prednost inovacijama menadžmenta u odnosu na 49% koji daju prednost tehnološkim inovacijama.

Prema Barneyu (1991), određene inovacije menadžmenta nude više potencijala za konkurentsku prednost nego druge zavisno od toga koliko su one vredne, retke i teške da se imitiraju. Ipak, ovaj argument ostaje otvoren za empirijsku proveru. Birkinshaw, Hamel i Mol (2005), argumentuju da su posledice inovacije menadžmenta kompleksne zato što mnogo potencijalnih stejkholdera imaju uticaja. Autori smatraju da je neophodno izdvojiti najmanje tri različita skupa posledica – uticaj inovacija menadžmenta na različite performanse merene unutar firme; uticaj na performanse i legitimnost sledećih usvajača inovacija; i benefite inovacija menadžmenta na društvo kao celinu, u terminima poboljšavanja takvih stvari kao što su produktivnost i kvalitet radnog života.

Birkinshaw i Mol (2006), ističu da su inovacije menadžmenta neadekvatno vrednovane u preduzećima. Mnoge kompanije nemaju formalan proces za negovanje inovacija menadžmenta. Obično se ostvaruje na ad hoc način i uspešni inovatori menadžmenta često primećuju da su uspeli “uprkos sistemu”. Čak ni akademsko istraživanje ne obezbeđuje mnogo pomoći. Istražujući Business Source Premier bazu podataka autori su našli 12.774 članaka o inovacijama tehnoloških procesa i svega 114 članaka koji su bili usredsređeni na inovacije menadžmenta.

Realno je očekivati je da će se u sledećem periodu posvetiti mnogo veća pažnja ovoj problematici, kako od strane akademskih istraživača, od konsultanata, poslovnih medija i poslovnih udruženja (koji predstavljaju relevantne izvore spoljne validacije za inovaciju menadžmenta) tako i od strane glavnih izvršnih rukovodilaca i starijih menadžera po organizacijama.

## **7. Inovacije organizacija (organizacionih sistema)**

Organizacije su strukturirani socijalni sistemi koji se sastoje od grupa i pojedinaca koji rade zajedno na ostvarenju utvrđenih ciljeva. Organizacije su otvoreni sistemi, one ne mogu postojati bez interakcije sa kupcima, isporučiocima i drugim elementima eksternog okruženja. Organizacije su dinamički sistemi, u njima se dešavaju planirane i

---

<sup>3</sup> Videti web stranu Cio Insight:  
[www.cioinsight.com/c/a/Trends/Management-Vs-Technical-Innovation-Which-is-More-Important/  
blogs.cioinsight.com/research\\_central/content001/strategy/half\\_of\\_cios\\_dispute\\_hamel.html](http://www.cioinsight.com/c/a/Trends/Management-Vs-Technical-Innovation-Which-is-More-Important/blogs.cioinsight.com/research_central/content001/strategy/half_of_cios_dispute_hamel.html)



### **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

neplanirane promene, čiji se ishodi kreću od održavanja kvazistacionarnog ekvilibrijuma do promena stanja ekvilibrijuma. Organizacije su nelinearni sistemi, promene mogu biti evolutivne ili diskontinualne, sa iznenadnim nepredviđenim skokovima. Organizacije su kompleksni sistemi, ponašanje spregnutih komponenti organizacije ne može biti jednostavno izvedeno na osnovu ponašanja svake komponente ponaosob.

Odgovor na pitanje iz kojih komponenti se sastoji organizacija daju različiti organizacioni modeli kreirani od strane eminentnih teoretičara i istraživača organizacije. Među najpoznatijima su Weisbord-ov model šest komponenti (1976), Nadler-Tushmanov model kongruencije (1977) i Burke-Litvinov uzročni model (2002). Ovi modeli sadrže i neke komponente koje su u ovom radu svrstane u kategoriju menadžmenta. Razlog posebnog kategorisanja inovacija menadžmenta i inovacija organizacija (bez obzira na njihovu visoku međupovezanost) leži u različitosti oblasti profesionalne prakse i potrebnih znanja, što zahteva i angažovanje konsultanata različitog profila. Konsultanti i stručnjaci koje preduzeće angažuje ili sa kojima saraduje po pitanjima inovacije organizacije biće uglavnom iz oblasti teorije organizacije i dizajna, organizacione psihologije, organizacionog ponašanja i srodnih disciplina.

Beitler (2003), kreira model zasnovan na strateški vođenom pristupu praksi organizacionih promena. Prema Beitleru ovaj pristup pretpostavlja da je svaka organizacija efektivnija kada su svi njeni članovi angažovani ka ostvarenju utvrđenih ciljeva. Ovo zahteva kreiranje strateškog plana koji treba jasno da naznači kako glavni menadžment namerava da ostvari organizacionu misiju. Jednom kada organizacija ima dobro skrojen i dobro komuniciran strateški plan, interni ili eksterni konsultanti treba da doprinesu da organizaciona struktura, kultura i ljudski procesi podrže strategiju. Ako je strateški plan dobro skrojen, moguće je menjati i inovirati strukturu, kulturu i ljudske procese što može rezultovati u dramatičnim poboljšavanjima organizacione efektivnosti.

Koristeći Beitlerov model u ovom radu se usredsređujemo na sledeće komponente inovacije organizacije: (1) inovacije organizacione strukture, (2) inovacije organizacione kulture i (3) inovacije ljudskih procesa.

Prema Meyeru (2002), struktura je jedan od najmoćnijih vodiča organizacionih performansi – efikasnosti, efektivnosti, kvaliteta, inovacija, agilnosti, zadovoljstva kupca i kompetentnosti. Struktura je takođe ključni element zadovoljstva ljudi na poslu, ovlašćenja, motivacije i angažovanja, radnih odnosa i timskog rada. Značaj organizacione strukture je rano prepoznat od strane teoretičara organizacije, istraživača i menadžera. Tokom

dvadesetog veka bilo je više inovacija organizacione strukture. Neke od poznatijih su: kolaborativne strukture više kompanija (stvaranje industrijskih konzorcijuma), divizionalizacija koja je prvo uvedena u General Motorsu, matična organizaciona struktura, sravnjivanje hijerarhije i povećanje raspona kontrole, stvaranje timova ukrštenih funkcija i samoupravnih timova.

Promene koje se dešavaju u okruženju vrše snažan pritisak na organizacije da inoviraju svoje strukture. Na tom putu organizacije su veoma zavisne od spoljnog znanja koje pružaju konsultanti, profesori univerziteta i eksperti. Među različitim paradigmama, pristupima i modelima nastalih krajem dvadesetog veka izdvajaju se pristup gradivnih blokova organizacione strukture N. Dean Meyera (2002) zasnovan na paradigmi "poslovanje unutar poslovanja" i model procesno zasnovane (horizontalne) organizacije, baziran na procesnoj paradigmi, čiji je jedan od najpoznatijih zastupnika Ostroff (1998).

Najširi prostor za inovacije organizacione strukture, uključujući i povezivanje sa drugim organizacijama, nudi mrežna struktura. Prema Doppleru i Lauterburgu (2001), karakteristike mrežne strukture su: ravna hijerarhija, visok stepen nezavisnosti organizacionih jedinica, širok varijetet lokalnih razlika između organizacionih formi i način na koji se ostvaruje ukupna kontrola preko zajedničkih ciljeva i strategija. Ovo su karakteristike i organizacije kao celine – npr. struktura kompanije sa diferenciranim mrežama ćerki kompanija i profitnih centara i detaljna struktura pojedinačnih preduzeća sa projektnim organizacijama, proizvodnim ostrvima, autonomnim radnim grupama, samoupravnim timovima i sličnim fleksibilnim formama organizovanja.

Savremen koncept organizacione kulture evoluirao je razvojem bihejviorističkih nauka. Organizaciona kultura je shvaćena kao posebna varijabla organizacije, nešto konkretno što se može meriti, kontrolisati i manipulirati. Drugim rečima, oranzacionom kulturom se može upravljati planiranim intervencijama.

Uz pomoć eksternih konsultanata ili oslanjajući se na vlastite snage, organizacije nastoje da inoviraju svoje kulture na način da kultura bude usklađena sa strategijom, odnosno da se ostvare strategijski ciljevi i poboljšaju performanse. Neki od kulturnih atributa koje odlikuju savremene organizacije su: zadovoljstvo kupaca kao prioritet, raditi prave stvari na pravi način prvi put, otvorena i poštena komunikacija, timski rad kroz organizaciju, odlučivanje zasnovano na činjenicama, kreativno rešavanje problema, kontinualno poboljšavanje kao način života, otvorenost promenama, preduzetnička orijentacija, preduzimanje rizika, nagrađivanje i

### **Tipologija inovacija u preduzećima**

---

promocija zasnovana na rezultatima, participativni menadžment, ovlašćenje zaposlenih i visoko vrednovanje etičkih principa.

Pitanje relacija između organizacione kulture i performansi zaokuplja veliku pažnju naučnih i poslovnih krugova. Ideja da su određene kulture snažno povezane sa uspešnim učinkom je predmet brojnih istraživanja. Početkom devedesetih godina prethodnog veka, Kotter i Heskett (1992) su ukazali da kultura ima značajan uticaj na ekonomski učinak preduzeća i da će biti još važniji faktor u određivanju uspeha ili neuspeha preduzeća u decenijama koje dolaze, što je pospešilo dalja istraživanja. Sanders i Cooke (2005) na osnovu pregleda brojnih studija argumentuju da organizacije mogu ostvariti prinose investicija i poslovni uspeh sa inicijativama promene kulture. Prema ovim autorima, ključni faktori uspeha su snažna misija i angažovano liderstvo. Pošto nalazi sve više potvrđuju pretpostavku povezanosti kulture sa performansama preduzeća, organizacije razumeju da mogu ostvariti velike benefite uvođenjem nove kulture i pored toga što put promene postojeće kulture može biti dug i naporan.

Ljudski procesi predstavljaju dinamičku komponentu organizacije. To su svi personalni, grupni i organizacioni procesi koji nastaju kao plod interakcije članova organizacije. Ovi procesi su predmet značajne pažnje istraživača organizacije, naročito od pojave biheviorističke škole organizacije. Široka je lepeza ljudskih procesa koji nude potencijal za inovacije: (organizaciono učenje, vođstvo, odlučivanje i rešavanje problema, komunikacija, pomoć i saradnja, rešavanje konflikta, izgradnja tima i dr.).

Jedna od oblasti koja u poslednje vreme predstavlja plodno tlo za inovacije je povezivanje ljudskih i poslovnih procesa. Performanse poslovnih procesa su dobrim delom određene interakcijama sa ljudskim procesima. Npr. ukoliko pojedinci ili grupe međusobno ne saraduju ili postoje destruktivni konflikti, poslovni procesi će trpeti i performanse će opadati. Čak u najboljim ljudskim interakcijama, često ima dosta gubitaka vremena i napora. Prema Broninskom (2005), proučavanja u ovoj oblasti treba da prošire uticaj i primenu menadžmenta poslovnih procesa do svih dimenzija poslovanja gde postoje mogućnosti za poboljšavanje performansi poslovanja i konkurentsku prednost.

Inovacije različitih komponenti organizacije mogu dovesti do poboljšanja performansi i biti jedan od faktora konkurentске prednosti. Pri tome, potrebna je dobra usklađenost kako sa strategijom, tako i samih komponenti organizacije međusobno i sa drugim komponentama poslovnog sistema. Na ovo nas upućuje koncept kongruencije koji nalaže da interakcija između komponenti organizacije je čak i kritičnija nego karakteristike same

komponente po sebi, i da kao sistemi organizacije bolje funkcionišu ako su njihove komponente dobro usklađene.

Radikalne inovacije organizacije su naročito naporne i potrebna je pomoć velikog broja ljudi. Pošto su različite komponente organizacije i poslovnog sistema međusobno spregnute, biće potrebno puno promena koje zahtevaju veliku količinu energije i vremena. Spoljna ekspertiza može biti kritična kako po pitanjima ideja i inspiracija za inovaciju, tako i u različitim fazama procesa promene i za validaciju nakon izvršene promene.

### **8. Inovacije poslovnih modela**

Termin poslovni model počinje šire da se koristi početkom devedesetih godina prošlog veka konvergiranjem znanja strateškog menadžmenta, elektronskog poslovanja, informacione tehnologije i mnogih drugih disciplina. Uticaj Interneta na uspostavljena tržišta, industrijske strukture i lance vrednosti doveo je do promene shvatanja tradicionalnih načina vršenja poslovanja što je otvorilo mogućnosti da se razviju novi i različiti poslovni modeli.

Svaki model predstavlja pojednostavljeni opis originala (realnog sveta). Dimenzije stanja modela su uvek manje od onih koje ima original. Model zadržava samo one karakteristike originala koje su bitne za svrhu izučavanja originala apstrahujući mnoge karakteristike i kompleksnost originala. U tom smislu poslovni model treba shvatiti kao pojednostavljeni opis načina na koji kompanija obavlja svoje poslovanje bez ulaženja u kompleksnost i detalje mnogih komponenti poslovnog sistema. Svakako i za ovaj pojednostavljen opis treba odrediti iz kojih komponenti se sastoji i dati njegovu definiciju.

Pošto je koncept poslovnog modela relativno nov u poslovnoj teoriji i praksi još uvek nema validne teorijske osnove koja je zajednička za istraživače. U literaturi se mogu naći veoma različiti načini identifikovanja komponenti (gradivnih blokova) poslovnih modela. Mahadevan (2000) kao komponente poslovnog modela navodi: vrednosne tokove, tokove prihoda i logističke tokove. Hedman i Kalling (2003) u poslovni model uvršćuju: kupce, kompetitore, ponudu, aktivnosti i organizaciju, resurse i faktore ulaza. Wirtz and Becker (2002) pokušavaju da objasne kompleksnost poslovnog modela uvođenjem parcijalnih modela: tržišnog modela, modela snabdevanja, modela proizvodnje, modela proizvoda, distribucionog modela i modela kapitala. Što se sadržaj poslovnog modela više proširuje postoji opasnost da se izgubi fokus i prednosti koje su priključene specifičnom načinu posmatranja poslovnih modela.