

# NAPREDAK MSP-A U SVJETLU INKREMENTALNIH INOVACIJA

## SME PROGRESS IN THE LIGHT OF INCREMENTAL INNOVATION

Edin Ajanović\*

### SAŽETAK

Napredak i razvoj poslovnih subjekata zavisi od fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju. Takođe veliki uticaj imaju i mnogobrojni eksterni faktori koji svojim djelovanjem utiču na poslovne aktivnosti. Stalna prilagođavanja i otpor pritiscima uzrokuju neprekidne inovacije u poslovnim procesima koje preduzeća koriste kako bi ojačala svoju tržišnu poziciju. Stalnim postepenim ( inkrementalnim ) inoviranjem se učinkovitije i efikasnije MSP bore sa teškoćama koja su u ovim vremenima često nepredvidima i teško ih je planirati.

**Ključne riječi:** fleksibilnost, organizacija, inkrementalna inovacija, menadžment, kreativnost

### SUMMARY

The progress and development of business entities depends on flexibility and the ability to adapt to changes in the environment. Numerous external factors that influence business activities also have a great influence. Constant adjustments and resistance to pressures cause continuous innovation in business processes that companies use to strengthen their market position. Through constant gradual (incremental) innovation, SMEs are struggling more efficiently and effectively with difficulties that are often unpredictable in these times and difficult to plan.

**Keywords:** flexibility, organization, incremental innovation, management, creativity

### UVOD

Mnoga ranija, ali i novija istraživanja, koja tematiziraju problematiku ključnih faktora razvoja, bez dvojbe ukazuju na jedinstven zaključak da su inovacije primarni pokretač ekonomskog rasta i ukupnog razvoja. To posebno dolazi do izražaja u razvijenim ekonomijama. U zadnjim desetljećima to je posebno evidentno u određenim industrijama razvijenih zemalja. Najočigledniji napredak jeste u informatičkoj industriji, gdje značajan primat imaju visokorazvijene zemlje u kojima se generiše najveći broj inovacija.

Različita istraživanja, koja se odnose na inovativnost zemalja i uticaj inovacija na razvoj privrede identificirala su, generalno posmatrano, različite načine definisanja, usvajanja i implementacije određenih inovacionih strategija, koji korespondiraju sa različitim nivoima njihovog ukupnog razvoja. Pri tome, za slabije razvijene ekonomije, najčešće se navode tri načina, i to: (1) kupovina inovacija kroz globalnu trgovinu, (2) postepeno poboljšavanje uvezenih inovacija i (3) radikalne inovacije, koje omogućavaju razvijanje i održavanje konkurentskih prednost ekonomski najrazvijenih zemalja.

Iz navedenog se nameće vrlo jednostavno pitanje: Zašto sve zemlje ne koriste strategiju radikalnih inovacija i time efektuiraju očigledne benefite radikalnih inovacija? Odgovor je veoma jednostavan. Razlog tome su nedostatak kapitala i veliki rizik koji nosi potencijani neuspjeh radikalnog inovativnog zahvata. Iz toga se nameće drugo logično pitanje: Da li postoji alternativna strategija

---

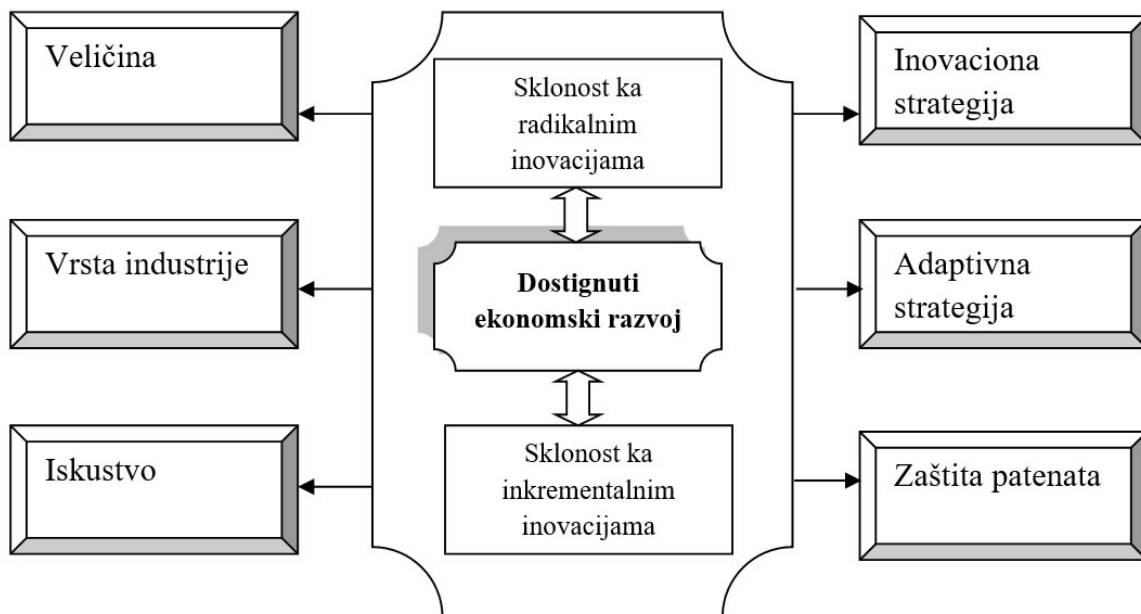
\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

inovacija, za manje razvijene zemlje i područja, kakva je Bosna i Hercegovina, odnosno Federacija BiH u okviru nje? Alternativa su inkrementalne inovacije, jer nema trećeg načina. Upravo se u ovom radu polazi od pretpostavke, da su u našim uslovima, naročito kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, inkrementalne inovacije primjerenije i kao takve predstavljaju ključnu pretpostavku razvoja sektora malih i srednjih preduzeća a kroz to i ukupnog društveno-ekonomskog razvoja.

Na inovativnost utiču mnogobrojni

faktori. Uticaj različitih faktora na razvoj je prepoznat u svim oblastima, ali veoma je bitno da inovativne mogućnosti jedne zemlje ili organizacije budu neopterećene nepotrebnim otežavajućim okolnostima ili postupcima. Nadalje, vrlo je bitno ukazati na to da postoji određena sklonost ka inovacijama (Tarun, Parviz, 2011), koja je takođe uslovljena mnogim faktorima, koji usložnjavaju ove procese i u velikoj mjeri onemogućuju pravilan razvoj inovativnih aktivnosti (Slika 1.).

Slika 1: Sklonost ka inovativnosti



Izvor: Tarun K. Sen, Parviz G. (2011.) "Radical and Incremental Innovation Preferences in Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy", *J. Technol. Manag Innov.*, Volume 6, Issue 4.

Ovaj nam model pokazuje kako sklonost ka inovacijama može biti motivirana različitim faktorima, koji se odnose na iskustva i odgovornosti, polazeći od pojedinca pa do kolektiva. Kao najbitniji faktor, koji figurira u samom središtu ovoga modela jeste ekonomski razvoj koji je dostignut. Ništa manje važni nisu ni ostali faktori, jer uzajamno utiču na inovativnost, i pojedinaca i organizacije. Inovaciona strategija kao jedna od ključnih strategija svake organizacije, jeste motor i pokretač inovacionih aktivnosti. Međutim u praksi, posebno organizacija koje se geografski nalaze na teritorijama zemalja

u tranziciji, vidljivo je da ne posjeduju ili ne sprovode inovacione strategije. Iz toga je vrlo bitno sinergijsko dejstvo svih faktora koji utiču na sklonost organizacije da inovira, jer u suprotnom imamo samo sporadične pokušaje koji nisu sistemski i koji u većem procentu ne uspijevaju da kvalitetnije izmijene svoje poslovne procese.

## INKREMENTALNA VS RADIKALNA INOVACIJA

U velikom broju naučnih radova prisutna je dilema oko toga, koji pristup inoviranju je u

određenim okolnostima bolji. Ta, možemo reći vječita dilema, je zaintrigirala veliki broj priznatih stručnjaka i iza sebe ostavila mnogo neriješenih dilema. Stalni pokušaji da se ove metode stave u odnos, koji bi pokazao snagu jedne, u odnosu na onu drugu, svodi se na to da se odmah u koštac hvataju različite filozofije i različiti pristupi. I u životu je uvijek postojala dilema o tome kako naprijed. Da li iza sebe ostaviti dostignuto i preći na nešto novo ili postepeno usavršavati stvari, koje su nam potrebne radi sigurnijeg pozitivnog ishoda na kraju. Postoji bezbroj primjera u kojima možemo primijetiti negativne, ali i pozitivne strane obje metode. Usudimo li se radikalno krenuti u neke investicije može nas zadesiti nestanak, ali ukoliko izaberemo inkrementalno (postepeno) poboljšanje, da li ćemo zakasnuti?

Veoma često u literaturi možemo naći dvojbu o tome da li su neka revolucionarna otkrića radikalne inovacije. Ta otkrića po svom mjestu pripadaju fundamentalnim inovacijama. Uvijek je nekako jednostavnije prihvatiti tezu da fundamentalne inovacije mogu biti garant za održivi rast ekonomske aktivnosti organizacije. Međutim, to u pravilu nije slučaj. Ništa nemože zamijeniti veliki broj malih pomaka ka naprijed, koji u završnoj fazi dovedu do stabilnog rasta. Takođe, bilo koja promjena može biti radikalna za organizaciju ali za tržište može biti gotovo nevažna. U suprot tome, mala ali ispravna promjena može značiti inkrementalni napredak za organizaciju, ali radikalna i dobro prihvaćen od strane tržišta. Ono što je dijametralno suprotno u postavkama radikalnih i inkrementalnih inovacija jesu resursi potrebni za njihovo provođenje. Obično male organizacije u provođenju radikalnih inovacija moraju angažovati cjelokupne resurse a često i kompletnu imovinu. U konačnici to može i poljuljati stabilnost tih organizacija. Zbog smanjenog rizika i manjeg opsega korištenih resursa se takve organizacije radije odlučuju za inkrementalne inovacije ili kombinaciju jednih i drugih. Ali i inkrementalne inovacije takođe sa sobom nose rizike, posebno u

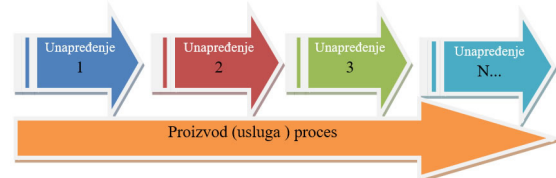
domenu usluga gdje se postepeno mijenja stvaranje vrijednosti za potrošača. Uslužne inovacije koje se postepeno mijenjaju utiču na procese i procedure koje se odvijaju između potrošača i organizacije i unutar same organizacije.

## POJMOVNO ODREĐENJE INKREMENTALNIH INOVACIJA

Aberney i Clarke (1985.) inkrementalne inovacije definiraju kao usavršavanje ili unapređenje postojećih tehnologija. Ova naizgled veoma jednostavna definicija nam otkriva suštinu inkrementalizma. A to je postepenost. Veoma je bitno identificirati tu varijablu od koje zavisi ovaj pristup inovacijama.

Kristensen (1997.) definiše ovaj tip inovacija kao promjene, koje preduzeće gradi na osnovu svojih vještina u tehnologiji komponenti u okviru ustaljene arhitekture (npr. proizvođač mašina za pranje rublja proizvodi snažnije motore, koji povećavaju brzinu kretanja okretanja bubnja).

Slika 2: Inkrementalna inovacija



Izvor: obrada autora 2013.godine

Inkrementalne inovacije se najčešće koriste za poboljšanje određenog proizvoda, usluge ili procesa dodajući im neke nove elemente koji se lako stapaju u jednu cjelinu. Ono što je prepoznatljivost ove vrste inovacija jeste da se uvijek odnose na već postojeće proizvode, usluge ili procese. Ukoliko ih nema onda se može zaključiti da se radi o radikalnim inovacijama. Ovakav pravac poslovne strategije donosi smanjeni rizik ali i dugotrajniji proces u dostizanju željenog poslovnog cilja. Reakcija stejkholdera na postepene promjene nije negativna u velikoj mjeri, jer jednostavnije i brže shvataju

poboljšanja koja se uvode.

## INOVACIJSKE STRATEGIJE

Sa stanovišta upravljanja vrlo važno je prepoznati značaj odabira prave strategije preduzeća. Posebno one u koju će biti uključeno inoviranje. Brojne su prednosti koje inoviranje donosi. Kao npr.: kroz novu ponudu obogaćenu novinama raste i zainteresiranost klijenata, mogućnosti da se savlada konkurencija su sve veće, a takođe i ulazak u nove tržišne niše, sve je otvorenija opcija. Ove prednosti su stub opstanka organizacije na otvorenom tržištu i boljeg pozicioniranja u odnosu na konkurenciju. Ukoliko želimo da bolje shvatimo inovacijske strategije moramo imati na umu da su vodeća dva pravca. Radikalni ulazak u inovacije i inkrementalni ulazak u inovacije. Radikalni ulazak u inovacijske strategije mnogi nazivaju i racionalni pristup (Tidd i Bessant, 2009.). Ova strategija se sastoji od tri osnovna koraka:

- opisivanje (analiza okruženja i njegovo razumijevanje);
- odabir akcije na bazi analize;
- izvršenje akcije (odlučno);

Slika 10: Racionalna strategija



Izvor: obrada autora 2014. godine

Ovo možemo razumjeti kao linearni model racionalnih postupaka, koji uključuje navedene korake odnosno postupke po utvrđenom redoslijedu do izvršenja određene akcije. Ovo možemo da usporedimo i sa SWOT<sup>1</sup> analizom, koja otkriva snage i slabosti organizacije, takođe pomoću nje

<sup>1</sup> Preduslov za ispravni odabir strategije je analiza situacije. Pod tim se podrazumijeva da preduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje uticaje kako bi prepoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. Sve veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu primorava preduzetnike da pažljivo biraju način na, koji će se takmičiti sa konkurencijom.

se uočavaju šanse i prijetnje. Koristeći ovu metodu možemo uskladiti ciljeve i blagovremeno djelovati na određene prepreke koje uočimo. Takođe nam omogućava da intervenišemo sa izmjenama procesa za koje ustanovimo, da nisu kompatibilni sa ukupnim procijenjenim pravcima djelovanja. Ukoliko u obzir uzmemo stalnu nesigurnost u poslovanju, turbulentnost tržišta i globalnu neizvjesnost u buduća dešavanja, veliki broj inkrementalista će pribjeći drugom načinu inovacijske strategije i izabrati postepena poboljšanja. Tu se polazi od nesavršenog znanja o svom okruženju, snagama i slabosti vlastitog preduzeća. Veliki procenat poslovnih organizacija iz ovih razloga i izbjegava racionalnu strategiju i priklanja se postepenim poboljšanjima. Takođe, jedan od velikih razloga za pretežan odabir inkrementalnih promjena jeste i lakše razumijevanje i lakše prihvatanje manjih modifikacija, a takođe ne zahtijeva i veliko razumijevanje između konkurentskih preduzeća u istim industrijama (Blockley i McDowell, 2009.). Prema Porteru, poslovne organizacije moraju izabrati između dvije tržišne strategije (Tidd i Bessant, 2009.; Baković T., Ledić-Purić D. 2011.) i to:

- Vođstvo u inovacijama, gdje je cilj poslovne organizacije da bude prvi na tržištu, a fundamentalna osnova je u tehnološkom vođstvu. Osnovna karakteristika je snažna želja organizacije ka kreativnosti i rizikovanju u donošenju poslovnih odluka, te veoma bliske uzajamne veze između mogućnosti ponude organizacije, želje i potražnje potrošača.

- Sljedbenik u inovacijama, gdje organizacija svoju strategiju temelji na kašnjenju na tržištu, koje je bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. Ova strategija traži veoma veliku posvećenost analizi konkurencije.

Možemo vidjeti da je i Pullen i dr. (2009.) takođe, veoma slično kao Porter, organizacije prema načinima inovacijskih strategija dijeli na:

- Istraživačke (prospektore): to su organizacije koje kontinuirano

eksperimentišu u potrazi za novim modalitetima pristupa tržištu.

- Analizatorske organizacije, koje pokušavaju da zadrže što je moguće više svoje postojeće proizvodne linije. Nastoje da rutiniranim operacijama priskrbe što je moguće veću učinkovitost i stabilnost. Pomno prate dešavanja na tržištu i pažljivo odabiru proizvode i usluge.

Više različitih naučnika je vršilo istraživanja, koja je to inovaciona strategija najbolja za organizaciju. Tako su Bowonder et all. (2010.) naveli dvanaest strategija, koje su omogućavale konkurentne prednosti na tržištu, a ujedno su se nakon istraživanja pokazale kao najučinkovitije: (Baković, T. Ledić-Purić, D. 2011.).

- strategija nuđenja platforme;
- strategija zajedničkog stvaranja;
- strategija smanjenja vremenskog ciklusa;
- strategija povećanja vrijednosti brenda;
- strategija uticaja tehnologije;
- strategija dokazivanja budućnosti;
- strategija temeljena na štednji;
- strategija partnerstva;
- strategija akvizicije.

Možemo zaključiti da izabirom kvalitetne strategije organizacija ima veće šanse da za sebe priskrbi bolju poziciju na tržištu, te ostvari ključnu prednost u odnosu na konkurente.

## MODELI STRATEGIJSKIH I ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

Promjene u današnjem turbulentnom vremenu su neophodne. Poznati japanski pristup "kaizen" koji pretpostavlja stalnu promjenu ka boljem u vrlo bliskoj budućnosti će biti nedovoljan. Turbulentne promjene i neočekivana kretanja na globalnim tržištima zahtijevaju brže i radikalnije promjene. Međutim, u uslovima koji vladaju u Bosni i Hercegovini, radikalne promjene donose sa sobom i ogromne rizike, pogotovo što nemamo sinergiju ekonomije i politike. Neophodne promjene utiču i na poslovne

organizacije. One su sve dinamičnije, pune diskontinuiteta, sve je veća fluktuacija i iz toga možemo zaključiti, da se koncept strategijskog menadžmenta i koncept organizacijskih promjena mora stalno usavršavati, da bi odgovorili na opasnosti iz okruženja.

Postoje različiti izazovi, koji se stavljaju pred organizacije i menadžment. Iz literature najčešće spominjane su:

- povećano globalno poslovanje;
- sve je veći nivo konkurencije;
- napredak tehnologija;
- sve raznovrsnija radna snaga;
- velika promjenljivost tržišta;
- inovacije kao imeprativ;
- sve veći zahtjevi od strane stejkholdera;<sup>2</sup>
- kompleksnija menadžerska sredina. (Mašić 2013.)

Poznato je da tehnološki, ekonomski, politički i društveni faktori direktno utiču na promjene i njihovo ubrzanje, ali takođe ovi faktori utiču i na definiranje i kreiranje novih teorija i praksi menadžmenta. Tražeći odgovor na sve veće izazove u globalnom turbulentnom okruženju, razvijaju se i novi koncepti i pristupi u menadžmentu.

Na osnovu turbulencije, složenosti okruženja u kojima djeluju organizacije, dinamičnosti, u menadžment teoriji i praksi su se izdvojile tri paradigme odnosno modela strategijskih i organizacijskih promjena:

- model inkrementalnih promjena;
- model prekinute ravnoteže;
- model revolucionarnih promjena; (Mašić, 2013.)

2 Stakeholders (stejkholderi), su pojedinci ili grupe koji su zainteresirani za preduzeće, odnosno za uspješnost njegovog poslovanja. Imaju određene zahtjeve prema preduzeću koji su različiti. Obično se klasificiraju u tri grupe i to:

- Interni stejkholderi (vlasnici, menadžeri, zaposlenici, sindikati itd.)
- Stejkholderi koji se javljaju na tržištu (kupci, dobavljači, konkurenti itd.)
- Eksterni stejkholderi (vlada, finansijske institucije itd.)

Model inkrementalnih promjena, zasniva se na adaptibilnosti poslovne organizacije inkrementalnim promjenama u svome okruženju. Te promjene se dešavaju postepeno putem djelomičnih promjena, koje se obično definiraju kao promjene prvog reda (alfa promjene). Model prekinute ravnoteže se

temelji na pretpostavci da promjene po svome obimu prevazilaze okvir, koji se može ispuniti inkrementalnim poboljšanjima, odnosno promjenama. Ovaj model podrazumijeva, osim promjena prvog reda (alfa promjene) i promjene drugog reda (beta promjene). Ovdje možemo identificirati smjenjivanje

Tabela 1: Usporedni pregled modela stratezijskih i organizacijskih promjena

Komponente modela	Model inkrementalnih promjena	Model prekinute ravnoteže	Model revolucionarnih promjena
<b>Model adaptacije na promjene u okruženju</b>	Konstantne / inkrementalne promjene	Smjanjivanje dugih perioda inkrementalnih i kratkih perioda radikalnih promjena	Konstatna revolucija – stalne radikalne promjene
<b>Okvir prilagođavanja preduzeća</b>	Prilagođavanje ograničeno vrstom promjena	Prilagođavanje ograničeno vremenskim periodom	Neograničeno prilagođavanje, svako preduzeće kreira svoj model
<b>Model razvoja preduzeća</b>	Sve organizacije prolaze isti zadati razvojni model koji ih usmjerava naprijed	Sve organizacije prolaze različite razvojne modele	Ne postoji – svaka promjena je radikalna i kvalitativna
<b>Kumulativnost promjena</b>	Postoji – sumom inkrementalnih, kreiraju se radikalne promjene, dok kvantitativne vode ka kvalitativnim	Ne postoji – radikalne promjene su nezavisne od inkrementalnih, kvantitativne promjene ne vode ka kvalitativnim	Radikalne promjene
<b>Vrsta dominantnih promjena</b>	Inkrementalne promjene	Inkrementalne i radikalne promjene	Pozitivna povratna sprema
<b>Karakter povratne sprege i polja sila</b>	Negativna povratna sprema	Smjanjivanje pozitivne i negativne povratne sprege	Generalno
<b>Vrsta organizacijskog učenja</b>	Adaptivno	Adaptivno i generativno	Svi zaposleni
<b>Karakter procesa promjena</b>	Svjestan, planski	Spontan, politički i psihosocijalni	Inovativni, kreativni
<b>Sadržaj organizacijskih promjena</b>	Tehničke, socijalne	Dubinska struktura, kultura	Procesi
<b>Tok procesa promjena</b>	Prikupljanje podataka, analiza, generiranje alternativa, izbor optimalnog rješenja, provođenje	Odmrzavanje, promjena, zamrzavanje	Generiranje ideja, testiranje ideja, provođenje inovacija
<b>Programi</b>	Poslovno planiranje, organizacijski razvoj, životni ciklus organizacije	Stratezijsko upravljanje, organizacijska transformacija, reinžinering poslovnih procesa	Strategija kao revolucija

Izvor: Mašić, B. et al. (2013.), *Savremena teorija menadžmenta-škole i novi pristupi*, Data status, Beograd, str. 58.

dugih perioda inkrementalnih promjena sa kratkim periodima radikalnih promjena. Model revolucionarnih promjena se temelji na radikalnim promjenama ili promjenama koje se nazivaju i promjene drugog reda vrlo često definisane kao gama i beta promjene.

Učesnici revolucionarnih promjena u preduzeću su svi oni koji su u radnom odnosu. Organizacije moraju biti svjesne da ne postoji stalni model, ili akcija koja može donijeti dugoročnu konkurentsku prednost. Zbog toga, ali i više drugih razloga, potrebno

je, da bi se održala konkurentna prednost, vršiti kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucioniranje načina kreiranja strategije. Promjene u ovom modelu su kvalitativne, kreativne i inovativne. (Mašić, et al. 2013.) Različiti modeli strategijskih i organizacijskih promjena zavise od percepcije menadžmenta koji upravlja promjenama. Vidljivo je iz tabele 1. da između konstantnih inkrementalnih i naglih radikalnih promjena postoji i faza gdje se smjenjuju i inkrementalne i radikalne promjene.

### **PREDNOSTI INKREMENTALNIH INOVACIJA**

Da bi mogli indetifikovati prednosti inkrementalnih inovacija, najjednostavnije je krenuti od neposredne dodatne vrijednosti koje one generišu. Obzirom na veoma često izražene stavove da su radikalne inovacije mnogo bolje, posebno one inovacije u tehnološkom smislu, moramo se zapitati o određenim činjeničnim stanjima sa nekada navećim radikalnim otkrićima. Da li je zaista električna energija kao jedno od najvećih pronalazaka samim svojim pronalaženje ostvarila veću dobit nego određenim inkrementalnim poboljšanjima. Da li je i njen pronalazač ostvario veći dohodak nego brojni naučnici i organizacije koje su postepeno nadograđivale upotrebne vrijednosti same električne energije (Rayna, Striukova, 2009). Ovdje je jedna konstatacije veoma jasna, enormno su veće koristi koje su ostvarili svi sudionici postepenog nadograđivanja ovoga genijalnog izuma. Ukoliko se osvrnemo oko sebe uočićemo bezbroj veoma jednostavnih ali ujedno i genijalnih izuma. Sve su to radikalne inovacije. Sljedeće što možemo uočiti jesu nebrojene modifikacije tih izuma. Zaključak da bez radikalnih nema ni inkrementalnih inovacija je onda sasvim tačan. Ali dilema nije u tome da otkrivamo povezanost inkrementalnih i radikalnih inovacija, nego efikasnost i efektivnost svake ponaosob. Izrazito veće ekonomske dobitke ima kompletno društvo u dugoročnom eksploataisanju radikalne

inovacije, koja vremenom mora pretrpjeti određene izmjene kojih će brojčano biti više. Iz ovoga se može zaključiti da je i broj inkrementalnih inovacija u odnosu na broj radikalnih inovacija mnogostruko veći. Jedna od najvećih prednosti inkrementalnih inovacija jeste pretvaranje radikalne u inkrementalnu inovaciju. To možemo nazvati i preobrazbom. Ovo pretvaranje je nezaobilazno. Svaki novi izum, da bi ostvario što veću ekonomsku korist, mora pretrpjeti određene izmjene da bi se prilagodio uslovima u kojima će da egzistira. Najčešće promjene određenih radikalnih inovacija se sastoje u kvalitativnim promjenama. Te promjene se događaju u fazama. Svaka faza u kojoj se modifikuje određeni proizvod je u stvari inkrementalna inovacija. Svakako da se iz ovih navedenih konstatacija nameće i jedno važno pitanje. Ko je u stvari najveći uzročnik stalnih unapređenja proizvoda i usluga. Svaka moderna organizacija koja zavisi od prodaje određenih usluga ili proizvoda, mora konstantno da obraća veliku pozornost na tržišnu tražnju. Tu tražnju iniciraju potrošači. Ujedno sa tražnjom, potrošači sa dostizanjem većeg ekonomskog blagostanja, iniciraju, odnosno vuku organizaciju ka usavršavanjem svojih proizvoda i usluga. Svakako da je vrlo jasno da svako poboljšanje ima i svoju cijenu. Ulaganje u modifikaciju proizvoda i usluga, kako bi se zadovoljila tražnja od strane potrošača, naravno da je ekonomski veoma isplativa. Svaka nova radikalna inovacija zahtijeva velike resurse, kako u toku otkrivanja, tako i u periodu nakon puštanja u komercijalnu upotrebu. Međutim, malene modifikacije, koje inkrementalne inovacije iniciraju dugoročno gledano, zahtijevaju mnogo manje finansijskih, tehnoloških i drugih resursa, a dugoročno donose veću ekonomsku korist.

Najjednostavnije je to prikazati na primjerima iz bliske prošlosti. Zadnjih godina u svijetu je procvat novih tehnologija. Posebno tehnologija koje se odnose na telekomunikacije. Ukoliko se sjetimo, samo prije dvadesetak godina bilo je nezamislivo

da će gotovo svaki stanovnik planete imati pristup nekom od prenosnih sredstava komunikacije. Razvojem ovih industrija je rasla i konkurencija na tržištu mobilnih aparata. Svim korisnicima tih tehnologija je veoma poznat i iPod i iPhone kao jedni od komercijalno najuspješnijih proizvoda. Međutim, najveću ekonomsku dobit, kompanije koje proizvode ove uređaje, su dobile tek nakon provedenih nekoliko inkrementalnih promjena (Rayna, Striukova, 2009).

Veliki je broj primjera koji se mogu navesti, gdje vidimo da su određeni izumi svoju pravu komercijalnu vrijednost iskazali tek nakon određenih poboljšanja, odnosno modifikacija. Veliki broj izuma sa početka ovoga stoljeća se još uvijek koristi, ali u izrazito modifikovanom stanju. Uzmimo za primjer avion. Ukoliko samo uporedimo karakteristike modernog aviona sa karakteristikama aviona sa početka ovoga stoljeća, lako je uočiti bezbroj poboljšanja u konstrukciji, dizajnu, kvalitetu materijala itd. Svaka od tih modifikacija je donosila i dodatnu korist, a povezana je sa inkrementalnim inovacijama.

Vidljivo je da su relativno skroma tehnološka poboljšanja omogućila veliki broj različitih poboljšanja u korištenju i implementaciji različitih proizvoda u svim sferama društvanog života. Veoma je važno naglasiti da je inkrementalna inovacija važan faktor održavanja prednosti nad konkurencijom, jer kupovinom nove tehnologije ne kupuje se i znanje koje je potrebno da se ona dalje nadograđuje (Gelijns, Rosenberg, 1994).

## **POJMOVNO ODREĐENJE RADIKALNIH INOVACIJA**

Nasuprot postepenosti možemo kao krajnju konstantu identificirati radikalizam. Nešto potpuno drugačije (radikalno). Tako i radikalne inovacije imaju potpuno suprotan efekat od inkrementalnih inovacija. Značaj radikalnih inovacije su utvđivali mnogi autori (Christensen 1997.; Herman et all 2007.), koji, tvrde da je radikalna inovacija

ključna za dugoročni uspjeh organizacije. Vrlo bitno je napomenuti, da radikalna inovacija uključuje između ostalih i dvije stvari koje su vrlo bitne:

- značajno povećanje benefita zakupca u odnosu na ono što je postojalo prije;
- tehnologija je bitno drugačija nego je prije bila.

Radikalne inovacije obuhvataju ponudu nečega sasvim novog kao npr.:

- istražuje novu tehnologiju;
- postoji visok nivo rizika i nesigurnosti;
- dizajniraju se velike promjene na tržištu i industriji;
- predstavlja diskontinuiran događaj.

Za razliku od radikalnih, inkrementalne obuhvataju ponudu nečega što je adaptirano (modificirano) kao npr.:

- koristi se postojeća tehnologija;
- nivo rizika i nesigurnosti je manji;
- poboljšavaju se karakteristike postojećih procesa, proizvoda i usluga. (Christensen 1997.; Herman et all 2007.)

## **ZAKLJUČAK**

Radikalne inovacije stvaraju velike promjene u cijeloj organizaciji, bilo da se odnose na proizvod, uslugu ili sam proces proizvodnje. Uzrokuju velika odstupanja od standardnih procedura. Samim tim nose i veće rizike od reakcije stejkholdera i mogućeg otpora promjenama. Iako je opšti dojam da radikalne inovacije sa sobom nose i konkurentsku prednost na tržištu, veoma često kumulativna vrijednost inkrementalnih inovacija nadmaši očekivanja i donese bolji rezultat za organizaciju. Nagle promjene zahtijevaju viziju, odlučne menadžere, veće resurse, i sposobnosti svih uposlenika da primijene zacrtane promjene. Naravno, sve u cilju ispunjenja osnovnih zadataka organizacije i očuvanja pozicija na tržištu. Inkrementalne inovacije su put razvoja pogotovo manjih prirednih subjekata koji svoje oskudne resurse mogu kvalitetnije iskoristiti u cilju poboljšanja ekonomičnosti i efikasnosti svoga



poslovanja.

## LITERATURA

- [1] Adižes, I. (2006) Upravljanje promjenama, Adižes menadžment konsalting, Graph Stayle, Novi Sad
- [2] Albijanić M. (2013.) Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [3] Albijanić, M. (2011.) Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast, Službeni Glasnik, Beograd.
- [4] Ansoff, J. McDonnell, E. (1990.) Implanting Startegic Management, Prentice Hall.
- [5] Asim, T., Edin, O. (2006) Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet „Džemal Bijedić“, Fakultet za poslovni menadžment, Mostar
- [6] Avlijaš, R. (2008.) Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- [7] Bilton K. (2010.) Menadžment i kreativnost, Clio, Beograd
- [8] Borut Likar et al. (2006.) Management inovacijskih in RR procesov v EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo- Korona plus
- [9] Brekić, J. (1994) Inovativni management, ALINEA, Zagreb
- [10] Buble, M. (2006) Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
- [11] Buble, M. Klepić, Z. (2007) Menadžment malih poduzeća, Svučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar
- [12] Certo, C.S., Certo S.T. (2008) Moderni menadžment, Mate, Zagreb
- [13] Coulter, M. (2010.) Strategijski menadžment na delu, Data Status, Beograd
- [14] Cvijanović, J. (2004.), Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd.
- [15] Dedić, M., Umihanić, B. (2004.) Osnove menadžmenta i preduzetništva, Ekonomski institut Tuzla.
- [16] Dostić, M. (2003) Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [17] Draker, P. (2006.) Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad
- [18] Drucker, P. (1985.) Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles. Harper & Row, Publishers, Inc.
- [19] Drucker, P. (1996.) Inovacije i preduzetništvo, Praksa i principi, 2. izdanje, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
- [20] Drucker, P. (2007.) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Rev. ed The classic Drucker collection, Butterworth-Heinemann.
- [21] Džafić, Z. (2006.) Preduzetnička ekonomija, mala i srednja preduzeća u funkciji restruktuiranja tranzicijskih privreda, Tuzla.
- [22] Edin, A., Bajruzin, P. (2011) Tajne uspješnih preduzetnika, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik
- [23] Ferizović, M. (2006) Strateški menadžment, PPGP Comesgrafika, Banja Luka
- [24] Foster, R. (1986.) Innovation. New York, Summit Books.
- [25] Hadžiahmetović, Z. et al. (2009.) Savremeni korporativni menadžment, Centar za napredne studije – CNS, Sarajevo
- [26] Hamel, G. (2007.) The Future of Management, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- [27] Hamel, G. (2009.) Budućnost Menadžmenta, Mate d. o. o.
- [28] Jovićević, R. et al. (2012.) Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća, Fakultet za biznis i industrijski menadžment, Beograd.
- [29] Kandžija, V. (2011.) Gospodarski sustav Europske unije, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
- [30] Krstić, M., Skorup, A. (2011.) Teorija inovacija, ICIM, Kruševac,
- [31] Kurtić, A. (2005) Poslovna organizacija, OFF-SET, Tuzla